

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

Darvin Žufić

OPERACIJSKA STRATEGIJA I KONKURENTNOST PODUZEĆA  
Diplomski rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

Darvin Žufić

OPERACIJSKA STRATEGIJA I KONKURENTNOST PODUZEĆA

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303022398, izvanredni student

**Studijski smjer:** Menadžment i poduzetništvo

**Predmet:** Operacijski menadžment

**Znanstveno područje:** Društvena znanost

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Organizacija i menadžment

**Mentor:** doc. dr. sc. Morena Paulišić

Pula, svibanj 2017.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra \_\_\_\_\_ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student \_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_



## IZJAVA o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Operacijska strategija.....	3
2.1. Operacijski menadžment .....	3
2.2. Korporativna, poslovna i funkcijska razina strategije .....	6
2.2.1. Korporativna strategija.....	7
2.2.2. Poslovna strategija .....	9
2.2.3. Funkcijska strategija .....	13
2.3. Princip stvaranja operacijske strategije .....	18
3. Konkurentska prednost temeljena na operacijskoj strategiji .....	23
3.1. Konkurentska prednost poduzeća .....	24
3.2. Konkuriranje na osnovi troškova .....	27
3.2.1. Cijena - kao izvor konkurentske prednosti.....	28
3.2.2. Vrijeme – kao izvor konkurentske prednosti.....	29
3.2.3. Kvaliteta – kao izvor konkurentske prednosti.....	30
3.2.4. Fleksibilnost – kao izvor konkurentne prednosti.....	33
3.2.5. Inovativnost – kao izvor konkurentne prednosti .....	35
3.2.6. Tehnologije- kao izvor konkurentske prednosti .....	37
4. Alati stvaranja konkurentske prednosti fokusom na operacije .....	40
4.1. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) .....	40
4.2. Lean management (Vitki menadžment) .....	46
4.3. Poslovna rješenja (BPR Business Process Reengineering) .....	54
4.4. Planiranje resursa (ERP Enterprise Resource Planning) .....	58

<b>5. Stvaranje konkurentske prednosti temeljem operacijske strategije - poduzeće Vladimir Gortan d.d. ....</b>	<b>63</b>
5.1. O poduzeću.....	63
5.2. Transformacijski proces poduzeća.....	64
5.3. Primjenjiva organizacijska struktura i tipovi proizvodnje unutar nje .....	67
5.4. Korporativna, poslovna i funkcijska strategija poduzeća Vladimir Gortan d.d.....	70
5.4.1. Korporativna strategija poduzeća.....	70
5.4.2. Poslovna strategija poduzeća Vladimir Gortana d.d. ....	71
5.4.3. Funkcijska strategija poduzeća Vladimir Gortana d.d.....	73
5.5. Stvaranje konkurentske prednosti .....	76
5.6.1. Istraživanje operacijskih funkcija poduzeća- aspekt operacijske izvrsnosti .....	79
5.6.2. Budućnost poduzeća Vladimir Gortan d.d. ....	91
<b>6. Zaključak.....</b>	<b>93</b>
<b>Popis literature .....</b>	<b>95</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>99</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>100</b>
<b>Popis grafova .....</b>	<b>101</b>
<b>Sažetak.....</b>	<b>102</b>
<b>Summary.....</b>	<b>103</b>

## 1. Uvod

Danas se tvrtke natječu u drukčijem poslovnom okruženju nego samo prije nekoliko godina. Primjer Hrvatske je specifičan jer je cjelokupno društvo prije osamostaljenja države 1991. godine bilo drugačije politički formirano, što je naravno utjecalo kako na funkcioniranje poduzeća tako i na rad i uvijete rada zaposlenika. Tih 90-tih godina provodila se privatizacija gdje je mnogo javnih poduzeća privatizirano. Mnoge tvrtke u tom prelaznom razdoblju nisu se uspjele prilagoditi tržišnom obliku natjecanja i nažalost su propale. Danas tvrtke koje žele preživjeti, moraju se stalno prilagođavati uvjetima na tržištu i zahtjevima kupaca na način da se fokusiraju na kvalitetu izvedbe, na vrijeme izvedbe tj. da u što kraćem roku naprave što više a da pritom bude kvalitetno. Njihovi poslovni procesi pokušavaju koristiti što manje resursa uz tendenciju da se učinkovitost povećava. Novi tržišni zahtjevi stavili su operacijski menadžment u središte pozornosti jer je to funkcija kroz koju tvrtke mogu postići konkurentsku prednost. Operacijski menadžment pomaže da razumijete kako steći konkurentsku prednost na tržištu na način da će vas naučiti kako vaša tvrtka može ponuditi proizvode i usluge jeftinije, bolje i brže od konkurencije.

Shvatiti što je operacijski menadžment, najlakše je kroz primjer, koje sve odluke mora pojedinac donositi kada odluči svoju vlastitu tvrtku. Što sve mora napraviti i koje sve odluke i korake mora povući da bi pokrenuo tvrtku, od početne ideje do stvarne proizvodnje proizvoda, a sve te radnje koje se dešavaju između je operacijski menadžment. Operacijski menadžment i operacijska strategija uz ciljeve, misiju i viziju poduzeća je najzaslužnija za dugoročni opstanak, rast i rad same tvrtke. Operacijska strategija vodi, planira i kontrolira procese koji upravljaju resursima, a sve kako bi poslovni procesi bili što učinkovitiji, a samim time postiglo bi se ostvarenje postavljenih ciljeva.

Operacijska strategija osim što je predmet ovog rada od iznimne je važnosti za poslovanje svakog poduzeća stoga će se u drugom poglavlju prikazati što je to zapravo operacijska strategija i kakav utjecaj ona ima na uspješnost poslovanja organizacije. Prikazati će se korporativna, poslovna i funkcijska razina strategije koje moraju u praksi sačinjavati jednu cjelinu na kojoj organizacija mora graditi svoj poslovni uspjeh, te će se

navesti principi stvaranja operacijske strategije. U drugom djelu prikazati će se konkurentska prednost poduzeća koja je temeljena na operacijskoj strategiji konkuriranja. Objašnjeno je što je to konkurentska prednost poduzeća. Nastavno definirano je konkuriranje temeljno na osnovi troškova, kao što su cijena, vrijeme, kvaliteta, fleksibilnost, inovativnost i tehnologija. Kako ni jedna strategija se ne može provesti bez alata i metoda tako se ne može ni operacijska, te se u četvrtom poglavlju rada navode metode i alati za stvaranje konkurentske prednosti. Objašnjava se potpuno upravljanje kvalitetom, lean management, poslovna rješenja i planiranje resursa. U petom poglavlju opisuje se operacijska strategija i konkurentnost na stvarnom primjeru, na primjeru građevinskog poduzeća, koje je osnovano prije 70 godina, sa sjedištem u Pazinu, poduzeću Vladimir Gortan d.d.. Primjer se prezentira kroz pet podnaslova; predstavljanje poduzeća, transformacijski procesi unutar poduzeća, strateška, poslovna i operacijska strategija poduzeća, specifičnost projektnog tipa i dugogodišnje stvaranje održivosti i konkurentske prednosti.

Ukoliko tvrtka ili pojedinac, želi stvarati razliku na tržištu, u nastavku navodimo mnogo toga zanimljivog i poučnog.

Prilikom pisanja rada koristilo se primarnim znanstvenim metodama, induktivnom metodom, metodom kompilacije, metodom analize, statistikom, istraživanjem na terenu, metodom deskripcije te sekundarnim znanstvenim metodama istraživanja.



## **2. Operacijska strategija**

### **2.1. Operacijski menadžment**

Prema autorima Slack-a, Brandon-Jones-a i Johnston-a operacijski menadžment je aktivnost upravljanje resursima koji stvaraju i isporučuju usluge i proizvode. Operacijska funkcija je dio organizacije koja je odgovorna za uspješnost ovih aktivnosti. Svaka organizacija ima operacijske funkcije pomoću kojih kreira proizvode i usluge. Operacijski manageri su osobe koje imaju odgovornost upravljanja resursima koji sadrže operacijsku funkciju. Sve organizacije imaju poslove koji proizvode neku kombinaciju usluga i proizvoda.<sup>1</sup> Prema Reid-u i Sanders-u, operacijski menadžment je poslovna funkcija koja planira, organizira, koordinira i kontrolira resurse potrebne za proizvodnju dobara i usluga tvrtke. To uključuje upravljanje ljudima, opremom, tehnologijom, informacijama i ostalim resursima. Operacijski menadžment je središnja funkcija svake tvrtke. Bez obzira je li tvrtka velika ili mala, pruža li robu ili uslugu, te je li profitna ili neprofitna organizacija, svaka tvrtka ima operacijsku funkciju. Zapravo, sve druge organizacijske poslovne funkcije imaju prvenstveno ulogu podržavati operacijsku funkciju. Bez operacijske strategije i funkcije, ne bi bilo dobara ni usluga za prodaju.<sup>2</sup> Nadalje Starr navodi kako se operacijski menadžment definira kao dizajn, provođenje operacija i poboljšanje sustava u svrhu kreiranja i isporuke primarnog proizvoda ili usluge poduzeća. Funkcija je koja nadgleda izradu proizvoda i usluga. Ona stvara ono što će marketing prodati, a financije zabilježiti kao prihod.<sup>3</sup> Nadalje, teorija operacijskog menadžmenta Samson-a i Singh-a koji navode kako operacijski menadžment podrazumijeva planiranje, organiziranje, koordiniranje i kontroliranje transformacije inputa u outpute. Operacijski menadžment je zadužen za kreiranje i dostavu

---

1 Slack, N., Brandon-Jones, A. i Johnston, R. (2013) Operations management. Seventh edition. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited., str. 4.,

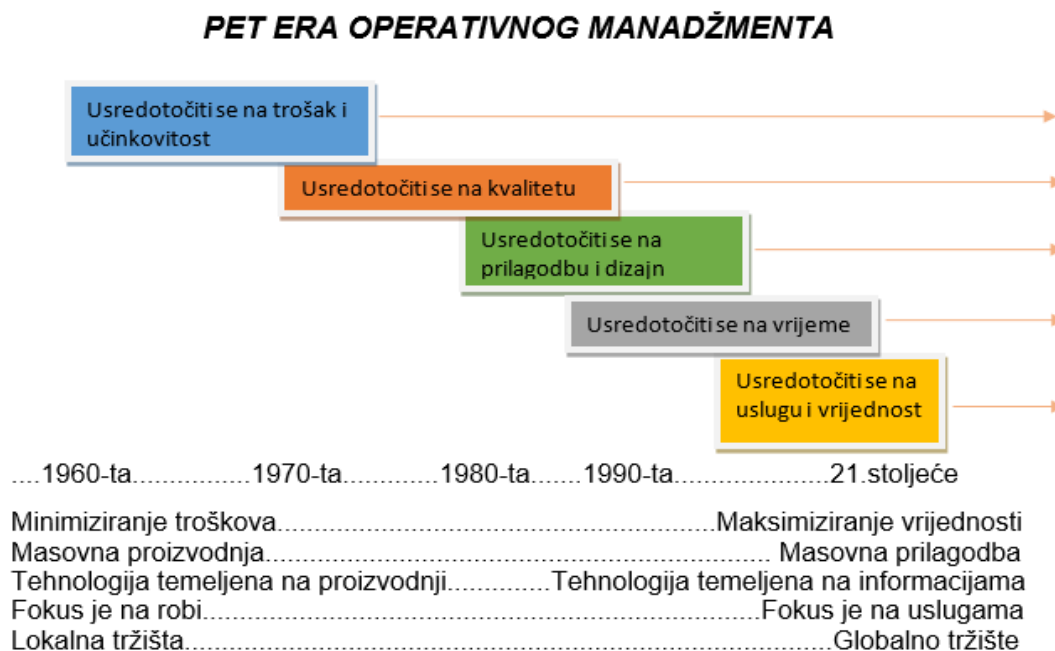
2 Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. str. 2-5.,

<sup>3</sup> Starr, M. (2007) Foundations of Production and Operations Management. First edition. Ohio: Atomic Dog Publishing. str. 52.

proizvoda i usluga kupcu. Uz to operacijski menadžment igra glavnu ulogu u uspjehu poduzeća.<sup>4</sup>

U nastavku slika 1. govori o pet era operacijskog menadžmenta u vremenskom periodu od 1960 do danas. Govori o tome kako u prvoj fazi u razdoblju od 1960-1970. godine fokus bio na cijeni i efikasnosti. U drugoj fazi u fokusu je bila kvaliteta i to u periodu od 1970-1980. godine. U periodu od 1985-2000 fokus operacijske strategije je bio na vremenu. Danas u petoj fazi fokus je na usluzi/proizvodu i na vrijednosti istih.

**Slika 1 Pet era operacijskog menadžmenta kroz povijest**



Izvor: Blazquez Gonzalez, M., Alvarez Terry, A. i Del Viejo Nunez, F. (2014) Operations management I. UPO Business Degree, and Business and Law Double Degree. 1.D. *The historical evolution of OM* [Online]. Dostupno na: <https://omiupo1415.wordpress.com/2014/12/05/1-d-the-historical-evolution-of-operations-management/> [02.veljače 2017.]. str. 16.

<sup>4</sup> Samson, D. i Singh, P. (2008) Operation management - an integrated approach. Cambridge: Cambridge University Press.str. 5.

Za lakše shvaćanje značenja operacijskog menadžmenta i same važnosti istog, navodi se nekoliko primjera u praksi sa kojim se svakodnevno susrećete. Većina ljudi ne zna da za uspješnost usluga i proizvoda koje svakodnevno koriste je u veliku ruku zaslužan operacijski menadžment ili možda bez njega ne bi bilo ni moguće kupcima pružiti te proizvode ili usluge.

Potrebno je naglasiti kako **na tržištu djeluju proizvodne i uslužne organizacije.**

**Proizvodne organizacije** proizvode fizička i materijalna dobra koja se mogu pohraniti u skladištu prije nego što se upotrijebe. Takve organizacije imaju u pravilu malo kontakta sa kupcima. Jedan primjer uspješnog implementiranog operacijskog menadžmenta u proizvodnoj djelatnosti je poduzeće Apple. Kako izvori<sup>5</sup> navode Apple cijelokupno svoje poslovanje zasniva na outsourcingu. Apple, ima ideju odnosno viziju kako bi neki proizvod trebao izgledati u budućnosti te on i njegov tim razvijaju ideju, što predstavlja strateški menadžment. Jednom kada je ideja gotova, operacijski menadžment za svaki od 451 dio koliko ih ima iPod pronalazi najbolje dobavljače koji će za njih proizvoditi te dijelove. Tako npr. controller microchip proizvodi PortalPlayers, baterije proizvodi Sony, hard disk Toshiba flash memory Sharp electronics itd. Kada pronađu dobavljače osmisle najefikasniji proces transformacije tih inputa u output uz naravno što manje troškove.

**Uslužne organizacije** za razliku od proizvodnih imaju konstantan kontakt s kupcima. Koje primarno proizvode nematerijalne proizvode kao što su ideje ili informacije, i obično imaju konstantan kontakt s kupcem. Banke kao primjer uslužne organizacije. Banke provode bilijunske transakcije svake godine, a pitate se kako je to moguće? Jer sve one ovise o operacijskom menadžmentu, koji je u njihovom slučaju odlično razrađen. Sve usluge koje financijske institucije pružaju posebno su dizajnirane na način da se maksimalno približe potrebama i željama kupaca, ali ujedno i da maksimalno smanje rizik poslovanja tih institucija. Ti sustavi poslovanja su usmjereni ka konstantnom usavršavanju, što podrazumijeva neprekidno prilagođavanje željama i potrebama kupaca ali isto tako i konstantnom praćenju stupnja rizika kreditiranja koji dovodi do uspješnijeg poslovanja, a sve to omogućava upravo operacijski menadžment. Operacijski menadžment

---

<sup>5</sup> Samson, D. i Singh, P. (2008) Operation management - an integrated approach. Cambridge: Cambridge University Press. str.12-15.

pravovremeno, pouzdano i točno pruža dobra i usluge krajnjim korisnicima. U tom smislu, moglo bi se reći da operacijski menadžment je proizvodno srce organizacije<sup>6</sup>.

**Uloga operacijskog menadžmenta** je transformirati organizacijske inpute u output-e. Pod inputima podrazumijevamo ljudske resurse, postrojenja i procese, kao i materijale, tehnologiju i informacije. Dok s druge strane outputi su robe i usluge koje tvrtka proizvodi.

Operacijski menadžment je odgovoran za koordiniranje svih resursa potrebnih za izradu konačnog proizvoda. To uključuje dizajniranje proizvoda, odlučivanje koja su sredstva potrebna, uređenje rasporeda, opreme i objekata, upravljanje zalihama, kontrolu kvalitete, projektiranje radnih mjesta, a sve kako bi karakteristike proizvoda bile konkurentne. Kupčeve povratne informacije i informacije o proizvodnoj izvedbi, odnosno krajnjem proizvodu ili usluzi, se koriste za kontinuirano usavršavanje inputa, organizacijskih procesa transformacije i karakteristike output-a.<sup>7</sup>

## **2.2. Korporativna, poslovna i funkcijska razina strategije**

U poslovanju poduzeća susrećemo se tri vrste strategija. Svaka od te tri strategije ima svoj djelokrug rada unutar poduzeća. Korporativna strategija djeluje na poslovanje cijelog poduzeća i donosi odluke vezane uz ciljeve poduzeća, koji mogu biti proizvoditi jeftine i prosječne proizvode umjesto luksuzne, definira na kojim tržištima će poduzeće djelovati itd. Poslovna strategija usmjerena je na djelokrug rada radne ili radnih jedinica. Ona definira načine na koje će se pratiti učinkovitost rada radnih jedinica, koji ljudski potencijali su potrebni, prati korak s tehnologijom koja je presudna za njihovu uspješnost. Operacijska strategija ima najmanji djelokrug rada i ona je usmjerena na razinu poslovnih funkcija ali jednako je bitan kao i prethodna dva. U ovom djelokrugu rada se točno definiraju poslovni zadaci svakog pojedinca na način da u što kraćem vremenu, uz što manju potrošnju resursa pojedinac stvori što više jedinica nečega.

---

<sup>6</sup> Samson, D. i Singh, P. (2008) Operation management - an integrated approach. Cambridge: Cambridge University Press. str. 15-17.,

<sup>7</sup> Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.str. 3.

### 2.2.1. Korporativna strategija

Strateško upravljanje, putem korporativne strategije, ne uključuje samo upotrebu snaga organizacije odnosno njezinih konkurentskih prednosti već se sve više fokusiraju na smanjenje njezinih slabosti, ali to također zahtijeva da organizacije se prilagode vanjskom okruženju u kojem djeluju, u pravilu traže nove mogućnosti koje se nude na tržištu ali isto tako i na eventualne tržišne prijetnje na koje moraju odgovoriti.

Korporativna perspektiva nadilazi operacijske učinkovitosti, te se mora usredotočiti na kvalitetu proizvoda, zadovoljstvo i povjerenje kupaca te podizanje svijesti o brandu. Ujedno mora podržati sveukupni cilj, a to je poslovni rast. Razvoj strategije, bilo da se radi o novoosnovanom ili postojećem poduzeću, uključivati će rješavanje sljedećih **četiri ključnih područja**:<sup>8</sup>

- a) **Analiza strateških ciljeva**- (vizija, misija i ciljevi), zajedno s analizom unutarnje i vanjske okoline organizacije,
- b) **Odlučivanje**- o ključnim područjima organizacijskog razvoja i najučinkovitijih načina za rješavanje istih,
- c) **Implementacija**- identificirajući i razmještanje resursa, strukture i sustava kako bi se provela strategija učinkovito i djelotvorno,
- d) **Podrška**- od pružanja i održavanja politike poduzeća, organizacijske infrastrukture, upravljanja, kulture i vodstva koji svi imaju bitnu ulogu u provedbi strategije.

Da bi se postigao bilo koji stupanj uspjeha poslovanja poduzeća, poslovanje mora biti u skladu s temeljnim vrijednostima, misijom i ciljevima korporativne vizije organizacije koje se žele postići u kratkom, srednjem i dugom roku. U principu, te vrijednosti su od apsolutne primarne važnosti za svaku tvrtku ukoliko one imaju želju da dugoročno opstanu. Dugoročni opstanak na tržištu se može postići dugoročnom strategijom na način da se uravnoteži

---

<sup>8</sup> Burtonshaw-Gunn, S. i Salameh, M. (2010) Essential tools for operations management - tools, models and approaches for managers and consultants. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. str. 26.

potreba za ekonomskom dobiti sa potrebom za ulaganje u vlastite resurse; sustave, procese, postrojenja, programe, zaposlenike itd. Učinkovito korištenje "ljudskih resursa" u velikoj mjeri utječe na uspjeh organizacije iz razloga što se u konačnici kod formuliranja i provedbe strategije oslanjaju na svoje zaposlenike. Korporativno upravljanje uključuje razvoj organizacijske strukture koja će na najbolji način osigurati opstanak u okruženju, uzimajući u obzir unutarnje i vanjske pritiske koji utječu na poslovanje, kao što je prikazano u Tablici 1. smanjuje se mogućnost iznenadnih negativnih utjecaja izvana, ali isto tako i istražuju prilike na tržištu i iskorištavaju unutarnji potencijali poduzeća.

**Tablica 1. Poslovni pritisaka koji utječe na strategiju**



Potencijal smanjenja osoblja	Očekivanja dioničara
Moratorij za nova zapošljavanja	Smanjenje dobavljača
Smanjenje vještina i znanja	Smanjenje kupaca
Smanjenje tekuće potrošnje i planiranog proračuna	Povećani troškovi poslovanja
Sposobnost za održavanje standarda kvalitete usluga i proizvoda	Potrebno zadržavanje postojećeg poslovnog ugleda
Povećani pritisak na osoblje uz proporcionalno povećanje rizika od nesreća	Potrebno zaštititi brend
Usavršavanje osoblja smatra se diskrecijski	Potrebni dodatni resursi u opskrbnom lancu za rješavanje problema

Izvor: Burtonshaw-Gunn, S. i Salameh, M. (2010) Essential tools for operations management - tools, models and approaches for managers and consultants. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. str. 28.

### 2.2.2. Poslovna strategija

Djelokrug rada, ali i pogleda na poslovanje poduzeća i pogleda prema budućnosti mnogo je manji poslovne strategije od strateške. Djelokrug rada poslovne strategije obuhvaća ciljeve vezane uz proizvode/usluge i tržišta, na razini poslovnih jedinica.

Poslovna strategija naglašava razinu poslovnih jedinica i usmjerena je na konkurentske prednosti poduzeća. Poslovna strategija daje odgovor na pitanje kako konkurirati na svakom od odabranih tržišta, pri čemu se koristi različitim modelima sagledavanja mogućih alternativnih poslovnih strategija.<sup>9</sup>

To je trajni proces koji se stalno mijenja. Kako skeniranje poslovnog okruženja otkriva promjene u vanjskom okruženju, tvrtka mora promijeniti odnosno, mijenjati svoju poslovnu strategiju trenutnom stanju na tržištu, a u tome joj upravo operacijski menadžment pomaže. Dok s druge strane je iznimno bitno za poduzeće da promijene naglašavaju njihove komparativne prednosti i da su u skladu sa strategijom poduzeća. Poslovna strategija obuhvaća poslovne ciljeve vezane uz stratešku poslovnu jedinicu s obzirom na proizvode poduzeća i tržišta na kojima ono djeluje. Poslovna strategija naglašava razinu poslovnih jedinica i usmjerena je na konkurentske prednosti poduzeća. Daje odgovor na pitanje kako konkurirati na odabranom tržištu, pri čemu se koristi različitim modelima.

#### Modeli izbora poslovnih strategija:<sup>10</sup>

1. Model životnog ciklusa proizvoda,
2. Porterov model generičkih strategija.

---

<sup>9</sup> Čičin-Šain, D. (2008) Predavanje iz Osnove menadžmenta. *Strateško planiranje* [Online]. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_08.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf) [28. prosinca 2016.].

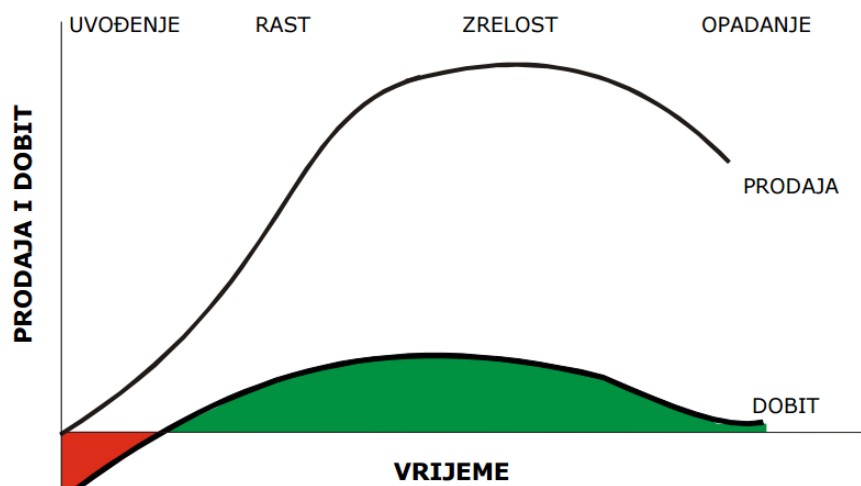
<sup>10</sup> Čičin-Šain, D. (2008) Predavanje iz Osnove menadžmenta. *Strateško planiranje* [Online]. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_08.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf) [28. prosinca 2016.].

## 1) Model životnog ciklusa proizvoda se sastoji od četiri faze:

Prikazana je krivulja i faze životnog ciklusa proizvoda.

**Slika 2 Krivulja životnog ciklusa proizvoda**

### Životni ciklus proizvoda nastavak



Izvor: Kotler, P. (2001) Upravljanje marketingom. Zagreb: Mate. str. 346.

#### 1. Faza uvođenja

-nakon izrade strategije, kako pretvoriti ideju u proizvod, kreće faza uvođenja koja zahtjeva visoke troškove uvođenja i promocije novog proizvoda ili usluge, dok s druge strane profit je nizak, a rast spor i izvjestan ako se radi o novom proizvodu,

#### 2. Faza rasta

-označava nagli rast prodaje zbog čega je nužno provoditi strategiju tržišne ekspanzije na način da se podiže razina kvalitete, te otkrivaju novi kanali prodaje koji vode do novih tržišnih segmenata,



### 3. Faza zrelosti

-podrazumijeva prodaju proizvoda ili usluge na vrhuncu uz najveći profit, traje duže od faze rasta, a sastoji se od etape rasta zrelosti, stabilne zrelosti i zrelosti u opadanju,

### 4. Faza opadanja

-ova faza nastupa zbog povećane konkurencije, zastarjelosti proizvoda ili usluge i promjene potreba kupaca. U ovoj fazi dolazi do pada profita i pojave gubitaka što vodi do povlačenja poduzeća s tog tržišta.

## 2) Porterov model generičkih strategija

Grafički je prikazan i detaljno objašnjen model generičkih strategija.

**Slika 3 Porterov model generičkih strategija**

		Relativna konkurentska prednost	
		Percepcija posebnosti proizvoda u svijesti potrošača	Položaj s niskim troškovima
Širina nastupa Tržišni segment	Cjelovito tržište	STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE	STRATEGIJA TROŠKOVNOG VODSTVA
	segment	STRATEGIJA FOKUSIRANJA NA JEDINSTVENOST      NA NISKE TROŠKOVE	

Izvor: Golob, B. (2009) Hrvatska udruga poslodavaca. *Upravljanje poslovanjem i vodstvo* [online]. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/dragon.hr/upravljanje-poslovanjem-i-vodstvo-predavanje-hup-2009> [02.travnja 2017.], str. 37.

Porterov model generičkih strategija se temelji na tri generičke strategije:<sup>11</sup>

#### **A. Strategija diferencijacije**

Diferencijacija naglašava kupcima posebnosti proizvoda ili usluge poduzeća u odnosu na proizvode konkurencije. Jedan od glavnih problema kod diferencijacije proizvoda poduzeća na tržištu su troškovi istog jer istraživanje tržišta, uvođenje novog proizvoda ili usluge te promocija istih podrazumijeva visoke troškove, a ujedno visina povrata je upitna jer se radi o novim proizvodima i ne znamo kako će biti prihvaćeni na tržištu.

#### **B. Strategija vođenja troškova**

Naglašava konkurentnost poduzeća na tržištu pomoću niskih troškova poslovanja i niskih cijena proizvoda. Ostvaruje se putem metode upravljanja troškovima procesa, metode upravljanja troškovima aktivnosti, metodom dodane vrijednosti, konceptom ciljanih troškova itd.

#### **C. Strategija fokusiranja**

Postoje dvije varijante strategije fokusiranja. U fokusiranju na troškove, poduzeće nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljanom segmentu, dok kod fokusiranja na diferencijaciju poduzeće teži diferenciranju u svom ciljanom segmentu. Obje varijante strategije fokusiranja počivaju na razlikama između ciljanih segmenata na koje se poduzeće fokusira i ostalih segmenata u industriji. Ciljani segmenti moraju ili imati kupce s neuobičajenim potrebama ili se sustav proizvodnje i dostave koji najbolje uslužuje ciljani segment mora razlikovati od onih u drugim industrijskim segmentima.

---

<sup>11</sup> Porter, M. (2008) Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja. Zagreb: Masmedia. str. 29-34.

### 2.2.3. Funkcijska strategija

Nakon što je poslovna strategija razvijena, funkcijska strategija mora biti formulirana. To će omogućiti da se razvije plan rada i upravljanja operacijskim funkcijama, na način da se podržava poslovna funkcijska strategija. Funkcijska strategija fokusira se na specifične sposobnosti operacija rada koji daju tvrtki konkurentnu prednost. Mora se napomenuti da operacijska strategija djeluje unutar funkcijske strategije poduzeća.

Kad je tvrtka izvrsna u nekim od tih sposobnosti ona se približava ili postane lider na svojem tržištu. Operacijska strategija razvija plan za funkcijske operacije s naglaskom na specifičnim konkurentnim prioritetima kako bi se ispunio dugoročni plan tvrtke. Često se funkcijska strategija poistovjećuje sa operacijskom strategijom.

Operacijska strategija nije došla u prvi plan do 1970-ih. Do tog vremena u SAD-u je bila poznata samo jedna vrsta proizvodnje i to masovna proizvodnja standardiziranih proizvoda. Tada na svjetskom tržištu nije bilo ozbiljnih konkurenata te su američke tvrtke mogle prilično lako i jednostavno prodati sve što su proizveli. Međutim, to se promijenilo u 70-tim i 80-tim godina prošlog stoljeća kada su japanske tvrtke počele nudi na svjetskom tržištu proizvode vrhunske kvalitete po nižoj cijeni od američkih, te su na taj način američke tvrtke izgubile udio na tržištu od svojih japanskih kolega. S obzirom da pad prodaje američkih tvrtki je znatno utjecao na njihovo financijsko poslovanje, mnoge tvrtke su spas potražile u pokušaju kopiranja Japanskog pristupi proizvodnje. Nažalost, samo kopiranjem pristupa pokazalo se neuspješnima, jer ipak svako se poduzeće treba promatrati kao zasebna jedinka koja nikad ni nikako ne može biti ista kao neka druga. Trebalo je dugo vremena da Amerikanci stvarno shvate na koji način Japanci pristupaju organizaciji poslovanja. Postalo je jasno da japanske tvrtke su više konkurentne zbog njihove operacijske strategije, odnosno da svi njihovi resursi i procesi su posebno dizajnirani kako bi izravno ostvarivali strateški plan poduzeća.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. 29-30 str.,

Operacijska strategija, prema drugom autoru, je ukupnost odluka i akcija koje određuju uloge, ciljeve i aktivnosti operacija kako bi mogle doprinijeti i podržati poslovnu strategiju kompanije. Ciljevi operacijske strategije je direktan doprinos strateškim ciljevima slijedeće razine u hijerarhiji te pomoći ostalim dijelovima kompanije kako bi dali svoj doprinos strategiji.<sup>13</sup>

Autori Samson i Singh nadalje nam definiraju da operacijska strategija nam govori da ako je strateška uloga operacija pridonijeti konkurentsku prednost organizacije kroz stvaranje superiorne vrijednosti za klijenta onda nam operacijska strategija govori o načinu razvijanja organizacije i kako ona raspoređuje svoje resurse kako bi se stvorila jedinstvena vrijednost za kupce.<sup>14</sup>

Tvrtke često ne razumiju razliku između operacijske učinkovitosti i operacijske strategije. **Operacijska učinkovitost** podrazumijeva obavljanje operacijskih zadataka bolje od konkurencije. **Operacijska strategija**, u drugu ruku, je plan kako će neko poduzeće nastupiti na tržištu. Metaforički rečeno mogli bi reći da je poduzeće učinkovito igralo nogomet, ali strategijski gledano za krivu ekipu. **Strategijom se definira u kojoj utrci će poduzeće trčati, a učinkovitošću se definira da li pobjeđuje ili gubi. Operacijska učinkovitost i strategija moraju uvijek biti usklađeni**, u suprotnom se može desiti da će se vrlo učinkovito obavljati krivi zadaci. Zamislite da Mate Rimac sa tvrtkom Rimac automobili uloži u razvoj svojih proizvoda milijun eura sa željom da otkrije značajke koje im donose konkurentsku prednost a umjesto toga da dođu do spoznaje o tome da te značajke ustvari kupci ne žele, a već je proizvodnja prilagođena novim proizvodima. Usporedbe radi zamislite da se sličan slučaj dogodi Samsungu ili Apple-u, koji na godišnjoj razini radi konkurentnosti njihovih proizvoda ulože velike svote novca u razvoj i umjesto tržišno prihvatljivog proizvoda jedan od njih ustvari dobije sasvim druge povratne informacije sa

---

<sup>13</sup> Ekonomski fakultet Osijek (2013) *Upravljanje operacijama poduzeća* [online]. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-operacijama-poduzeca/wp-content/uploads/sites/151/2013/11/2.-Operativna-strategija.pdf> [13.ožujka 2017.].

<sup>14</sup> Samson, D. i Singh, P. (2008) *Operation management - an integrated approach*. Cambridge: Cambridge University Press. str. 149.

tržišta putem potražnje kupaca, od planirane potražnje, zbog propusta i obavlja krivih podatak.

**Uloga funkcijske strategije** je pružiti plan za funkciju operacije, tako da se poduzeće najbolje iskoristi svoje resurse. Operacijska strategija određuje politiku i planove za korištenje organizacijskih resursa kako bi podržao svoju dugoročnu konkurentsku strategiju.

Funkcijska strategija odgovorna je za funkcije koje služe za upravljanje resursima koji su potrebni za proizvodnju dobara i usluga tvrtke. Funkcijska strategija dizajnira plan koji određuje način korištenja sredstava odnosno resursa poduzeća, a sve u svrhu ostvarivanja poslovne strategije. To uključuje lokaciju, veličinu i vrstu objekata koje poduzeće ima na raspolaganju; vještine i talente koji su potrebni njihovim radnicima; korištenje tehnologije, obuhvaća potrebne posebne procese, posebnu opreme; te metode kontrole kvalitete. Funkcijska operacija mora biti usklađena s poslovnom strategijom tvrtke i omogućiti tvrtki da postigne svoju dugoročnu misiju, viziju i u konačnici postavljeni cilj.

**Operacijska strategija se sastoji od sadržaja, procesa i konteksta**<sup>15</sup> čije objašnjenje se nalazi u nastavku rada. **Sadržaj** operacijske strategije se sastoji od vrsta strategijskog razvoja kao što su politika, izbori, planovi i akcije razvoja, a sve s ciljem davanja podrške strategiji konkurentnosti poduzeća. U literaturi vezanoj za operacijsku strategiju susrećemo se sa dva ključna aspekta; izbor konkurentnih prioriteta i strateška područja odlučivanja. Za razliku od strateške strategije, operacijska strategija za problem ima to što često organizacije nju nemaju evidentiranu u dokumentiranom obliku, u obliku strategije. Ona se ne primjenjuje kao strategija kod inicijativa za poboljšanje organizacije i kapitalnih ulaganja u strukturi poslovanja. Umjesto toga ona je „zarobljena“ u dosljednim, moglo bi se reći i dosadnim, obrascima koji ne mijenjaju svoju formu nego su uvijek isti.

**Proces** kao aspekt operacijske strategije je tradicionalno bio ispitan od strane znanstvenika pomoću top-down racionalnog modela planiranja. Takav pristup gdje se prvo formalizira onda implementira poslovna strategija je tip pristupa koji počinje prvo sa identificiranjem operacijskih ciljeva koji podržavaju ukupne poslovne ciljeve i omogućuju

---

<sup>15</sup> Samson, D. i Singh, P. (2008) Operation management - an integrated approach. Cambridge: Cambridge University Press. str. 151-152.

razvoj trenutnih sposobnosti i resursa, zajedno s procjenom njihove sposobnost za podmirenje tih ciljeva. Procesom funkcijska strategija pokušava pronaći načine premošćivanja praznine između trenutne i očekivane razine operacijskih performansi kako bi se zadovoljili postavljeni ciljevi. Takav pristup odgovara popularnoj SWOT analizi koja se koristi i u razvoju organizacijskih radnih jedinica ali i cjelokupne organizacije. Operacijski menadžeri donose takve odluke koje se nalaze u širem **kontekstu** organizacije i njezinom poslovnom okruženju. To znači da njihove odluke i postupci uvjetuju ono što se događa u poslovanju (primjera radi, ciljeve i očekivanja drugih funkcionalnih područja, kao što su marketing i financije, ovise o operacijskoj sposobnosti npr. proizvodnje), kao i izvan njega (npr. konkurenta inicijativa se osnažuje i mijenjaju se potrebe tržišta). Stoga, važno je da operacijske odluke i akcije su interno konzistentne i koherentne za svoje funkcionalno područje odnosno radnu jedinicu, ali isto tako i da budu za ostala funkcionalna područja, a opet usklađeni cjelokupnom poslovnom strategijom.

Različiti autori imaju različite definicije i poglede na operacijsku strategiju stoga su se pojavile ove **četiri perspektive**.<sup>16</sup>

- A. Operacijska strategija je refleksija odnosa od gore prema dole s obzirom što cijela grupa ili poslovanje ima za cilj,
- B. Operacijska strategija je aktivnost od dole prema gore gdje se pomoću poboljšanja operacija gradi strategija,
- C. Operacijska strategija podrazumijeva uključivanje tržišnih zahtjeva u operacijsko odlučivanje,
- D. Operacijska strategija uključuje iskorištavanje prednosti operacijskih resursa na odabranim tržištima.

Nijedna od navedenih perspektiva ne daje nam potpunu sliku što je to zapravo operacijska strategija. Međutim zajedno pružaju ideju kako bi operacijska strategija trebala izgledati.

---

<sup>16</sup> Slack, N., Brandon-Jones, A. i Johnston, R. (2013) Operations management. Seventh edition. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited. str. 73.

**Slika 4 Perspektive operacijske strategije**



Izvor: Slack, N., Brandon-Jones, A. i Johnston, R. (2013) Operations management. Seventh edition. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited. str. 73.

Na slici se može vidjeti perspektiva operacijske strategije. Operacijska perspektiva od gore prema dole nam govori o tome što uprava, vodstvo ili strateška strategija poduzeća žele da operacijska strategija radi. Dok strategija od dole prema gore, nam govori da u operacijskoj strategiji primijenimo svakodnevne situacije i iskustva sa terena. Operacijska strategija se sastoji od toga što operacijski resursi mogu učiniti, u odnosu na ono što tržišni zahtjevi zahtijevaju od operacijske strategije.

Na **primjer poslovna strategija FedEx-a**, <sup>17</sup>najvećeg svjetskog dostavljača pošiljki, je da se ističe za razliku od konkurenata na polju brzine i pouzdanosti isporuka. FedEx-a je putem funkcijske strategije se dodatno afirmirao na tržištu kao kompanija koja je prepoznatljiva po brzini isporuke, na način da je uložio sredstva u vlastitu flotu aviona, kako njegove isporuke pošiljaka ne bi ovisile o drugima aviokompanija. Kako bi osigurao pouzdanost isporuke, kao drugi element njihove operacijske strategije, FedEx uložio je u sofisticirani bar-kod tehnologiju za praćenje svih paketa. Ovim unaprjeđenjem operacijskog djela posla, unio je sigurnost u isporuku pošiljaka i dodatno se afirmirao na tržištu kao tvrtka koja je pouzdana i brza u isporuci pošiljaka.

### 2.3. Princip stvaranja operacijske strategije

Princip stvaranja operacijske strategije je slijed aktivnosti kojim se namjerava stvoriti određeni rezultat, kao što je fizičko dobro, usluga ili informacija.

#### Slika 5 Četiri faze toka operacijske strategije



Izvor: Slack, N., Brandon-Jones, A. i Johnston, R. (2013) Operations management. Seventh edition. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited. str. 87.

Proces je rad koji stvara vrijednost za kupce. Kad govorimo o procesima u samom poslovanju poduzeća onda govorimo prvo o procesu stvaranja novih vrijednosti koji su usmjereni na proizvode ili usluge, kao što je npr. proizvodnja betona koji se u zimskim uvjetima ne ledi ili online kupnja koju omogućuje tvrtka Abrakadabra. Zatim, kada imamo

---

<sup>17</sup> Samson, D. i Singh, P. (2008) Operation management - an integrated approach. Cambridge: Cambridge University Press. str. 15-17.



tržište kupaca, jako je bitan proces podrške na kojeg se u potpunosti oslanja proces stvaranje novih vrijednosti. Ovaj proces brine o nabavci materijala, upravljanju zalihama, instalacijama, korisničkoj podršci, istraživanju i razvoju odnosno o svemu što je potrebno da proces stvaranja novih vrijednosti neometano i bez prekida funkcionira, što je od izuzetne važnosti za zadovoljstvo kupaca. Kako bi funkcionirao prvi i drugi navedeni proces poduzeće treba imati i upravljati općim procesima. Oni uključuju računovodstveni odjel, odjel upravljanja ljudskim resursima i marketing koji su opći odjeli ali neophodni za funkcioniranje prva dva procesa zato jer u samom poslovanju ove vrste procesa su međusobno povezane. Na primjer, cilj upravljanja procesima je koordinirati ključnim vrijednostima stvaranja i podrškom istim za postizanje ciljeva organizacije. Procesu su gradivni blokovi za stvaranje proizvoda i usluga, te su od vitalnog značaja za mnoge aktivnosti u upravljanju poslovanja. Na primjer, **ciljevi procesa operacijske strategije** kod autopraonica bi trebali biti brzina usluge, čist auto, a sve bez oštećenja vozila. Da bi se taj cilj ostvario prethodno operacijski menadžeri poduzeća moraju imati odgovor na ova pitanja: Želimo li da autopraonica čisti automobile iznutra jednako kvalitetno kao i izvana? Koji je vremenski period pranja koji kupac može tolerirati? Koje vrste kemikalija treba koristiti za čišćenje auto? Koje usavršavanje i dodatnu edukaciju trebaju proći zaposlenici koji su u interakciji s klijentom i čiste vozilo?

**Formuliranje procesa** operacijske strategije kod ovog primjera trebao bi se sastojati od nekoliko koraka. Koraci bi se trebali sastojati od provjere automobila prije pranja, izvršiti pranje, pregledati vozilo nakon pranja, a kad kontrolom se utvrdi da je sve uredi obavijestiti kupca da je automobil gotov. Ukoliko je to u ponudi autopraonice i brzo isporučiti automobil natrag kupcu. Sve organizacije bi trebale imati mrežu procesa kojom stvaraju dodatnu vrijednosti za kupce. Konkretni primjer mreže procesa je primjer Pal's Sudden Service <sup>18</sup>( Palov iznenadni servis). „Pal“ iznenadna usluga, je mali lanac brze prehrane koji uglavnom posluje na način da se možeš provozati autom kroz restoran i kupiti hranu koju želiš, a nalazi se u sjeveroistočnom Tennessee-ju i jugozapadnoj Virginiji. Pal

---

<sup>18</sup> Buchanan, L. (2014) *Training the Best Damn Fry Cooks (and Future Leaders) in the U.S.* [online]. Dostupno na: <http://www.inc.com/audacious-companies/leigh-buchanan/pals-sudden-service.html> [13.siječnja 2017.]

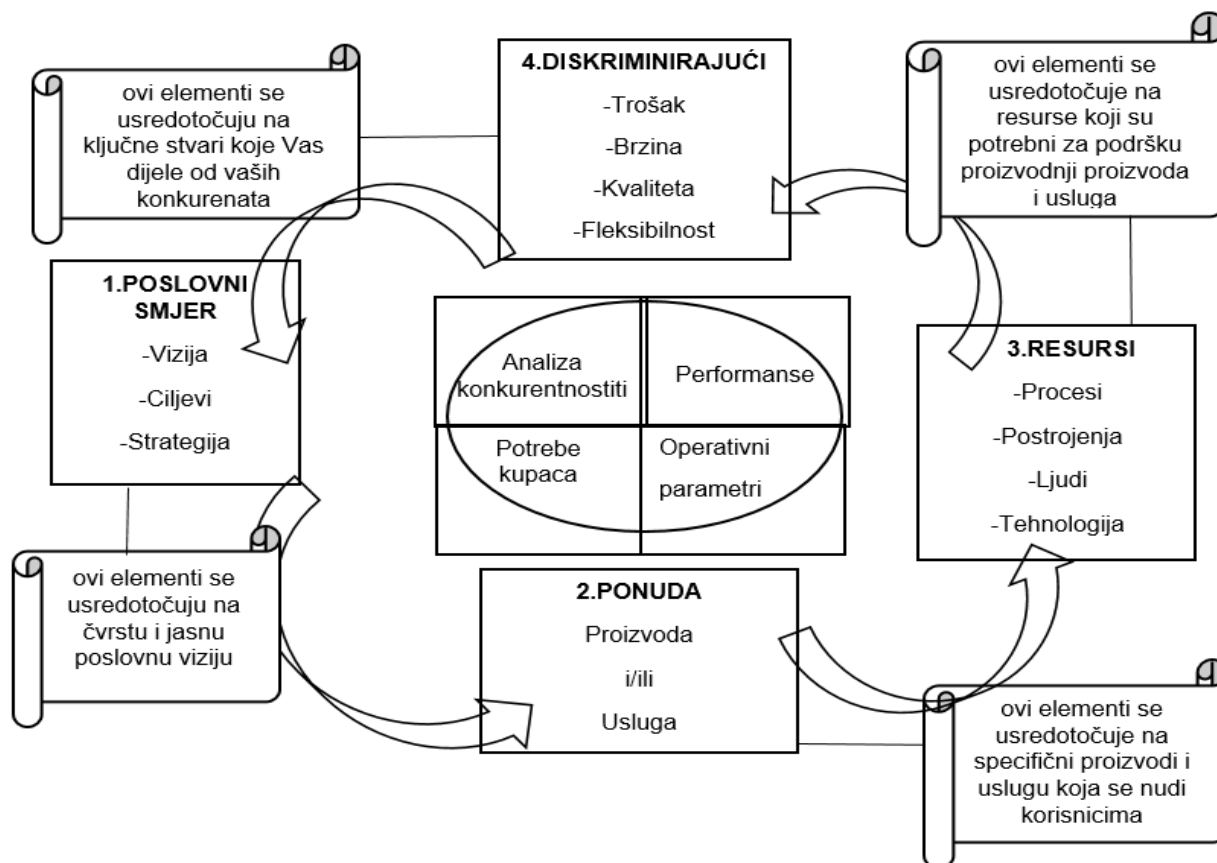
se natječe protiv velikih nacionalnih lanaca kao što je McDonald's drive-in usluga i ostali. Prema njihovoj službenoj web stranici fokusiraju se na zahtjevima korisnika, kao što su brzina, točnost, prijateljska usluga, kvalitetni sastojci, ispravne količine, odgovarajuće temperature hrane i sigurnost u kvalitetu proizvoda. Pal opsežno istražuje tržište kako bi u potpunosti razumio zahtjeve kupaca. Neki od zahtjeva su pogodnost, jednostavnost, zdrava hrana i razumne cijene. Sve to uz što kraće zadržavanje kupaca odnosno što bržu uslugu.

Ono što ih čini posebnima je proces stvaranja vrijednosti koji su razvili. To je sposobnost da učinkovito integriraju proizvodnju i usluge u svom poslovanju. Poduzeće Pal je u svojem poslovanju primijenilo svjetska načela upravljanja što ih je dovelo do toga da su najbolji. Njihovi drive-in procesi su ih doveli do poslovne izvrsnosti koju sada mnoge druge tvrtke mogu oponašati. Svaki proces unutar njihovog poslovanja ima svoj dijagram toka gdje se dodatno analiziraju mogućnosti za pogrešku, a zatim ukoliko se pronađu pogreške odmah ih se izolira odnosno ukloni, ukoliko je moguće. Gotovo ništa, od prezentacije novih proizvoda do dizajna procesa i radnih sustava se ne radi bez temeljitih analiza mogućih utjecaja na zadovoljstvo korisnika.

Novi zaposlenici, srednjoškolci ili studenti kojima je to prvi posao, moraju proći 120 sati obuke gdje ih obučavaju o proceduri rada i procesnih normama. Polaznici prolaze i kroz različite programe koji pružaju prepoznavanje standarda kvalitete, pozitivne energije i očekivanih visokih performansi. Uz takve performanse i mjere učinkovitosti kakve pruža Pal's ima značajnu prednost u odnosu na konkurenciju u stvarima kao što su pritužbe, profitabilnost, fluktuacije zaposlenika, sigurnost i produktivnost.

Operacijske strategija je integracija i optimizacija operacijskih funkcija i procesa sa zahtjevima tržišta i kupaca. U slici 6. navode se ključni elementi operacijske strategije i njihova međusobna zavisnost.

**Slika 6 Okvir operacijske strategije**



Izvor: Burian, M. i Cliffs, E. (2012) Operations Strategy: A Broader View Of Threading The Vision To The Customer. Colorado: Jones International University. str. 1515.

Prema navedenoj slici **okvir operacijske strategije se sastoji od:**<sup>19</sup>

### A. Poslovni smjer

Čvrsta vizija, ciljevi i strategija služe kao temelj za organizaciju. Vizija, ciljevi i strategija moraju doći iz organizacije. Bez tih ključnih elemenata, organizacija nema cilj ili

<sup>19</sup> Burian, M. i Cliffs, E. (2012) Operations Strategy: A Broader View Of Threading The Vision To The Customer. Colorado: Jones International University. str. 1515-1516.

ciljano okruženje u kojem može postići poslovni uspjeh. Ciljevi nam govore što organizacija želi postići, a strategija nam govori kako će organizacija postići te ciljeve.

## **B. Ponuda**

Ponuda su proizvodi i usluge koje neka organizacija nudi na tržištu za kupce i potrošače. Proizvodi i usluge trebaju biti usmjereni, a ponekad i prilagođeni potrebama korisnika. Oni mogu biti u standardizirani ili specijalizirani kako bi osigurali veće ili poboljšane vrijednosti na tržištu.

## **C. Resursi**

Oprema, ljudi, tehnologija, organizacija, pa čak i temeljni procesi koriste se za podršku isporuci proizvoda i usluga. Imati ispravan balans resursa i ljudi uz pravilno korištenje tehnologije i učinkoviti upravljanje procesi su od izuzetne važni za organizaciju kako bi ostala djelotvorna i učinkovita.

## **D. Diskriminirajući odnosno ključni elementi**

Postoji nekoliko ključnih elemenata koji odvajaju organizaciju od konkurenata. Cijena, fleksibilnost, kvaliteta, inovacije i brzina su ključni kriteriji koji određuju konkurentsku prednost. Diskriminirajuće, odnosno ključne elemente treba pažljivo analizirati kako bi se utvrdilo kako će organizacija odgovoriti na tržištu konkurentima i na koji način će potaknuti kupca odnosno stimulirati ga da kupi baš njegov proizvod.

### 3. Konkurentna prednost temeljena na operacijskoj strategiji

Često u literaturi se govori da je konkurentna prednost svakog poduzeća od iznimne važnosti za svako poduzeće u tržišnom natjecanju, odnosno biti drugačiji od drugih. Ali što to zapravo znači? Svaki pojedinac, svako poduzeće ali i svaka zemlja ima svoje posebnosti. Na primjeru pojedinca govorimo o tome da jedan pojedinac A bolji od pojedinca B, ako je pojedinac A dobar u matematici a pojedinca B u engleskom jeziku. Baš iz ovog primjera vidimo da ne možemo ukoliko pojedinca, poduzeće ili zemlju ne svrstamo u jednu grupu, grupu u kojem ono djeluje ne možemo znati tko je koliko dobar. Za pojedinca, poduzeće ili državu je jednako bitno i potrebno da se trudi da u svojoj „grupi“ bude najbolji. Primjer koji je svima možda najbliži je primjer pojedinca koji ako želi biti prepoznat na tržištu rada bitno je da se ističe od drugih i da zadovoljava sve karakteristike koje njegov posao od njega traži. Uz to potrebno je da se konstantno obrazuje, mijenja i razvija kao što to i tržište radi. Isto tako za poduzeće je bitno da u svojoj grani bude specijalizirano i da posjeduje ljudske resurse koji će isticati njihovo poduzeće od drugih. Dok s druge strane i za samu zemlju je bitno da se razlikuje od drugih i da razvija svoju konkurentnu prednost. Kao što je primjer turizma u Hrvatskoj.

**Definicija konkurentnosti** nam govori da je konkurentnost višedimenzionalna kategorija koja se može promatrati u smislu cjelokupne nacionalne ekonomije, sektora, djelatnosti, ali i samog poduzeća, što implicira mogućnost promatranja konkurentnosti na makro, mezzo i mikro razini. Iz navedenoga proizlazi složenost samog pojma, ali i nepostojanje opće prihvaćene definicije konkurentnosti od strane teoretičara koji proučavaju ovaj problem.<sup>20</sup>

Nadalje drugi autor navodi kako konkurentnost poduzeća, je mjera sposobnosti poduzeća, da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima, proizvede proizvode ili usluge koji su bolji ili isti kao ostali na međunarodnom tržištu, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje uspješnog poslovanja i vrijednosti poduzeća.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Škuflić, L., Kovačević, B. i Sentigar, K. (2011) Uloga fiskalne politike u jačanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva. *Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije*. (28), str. 1-17.,

<sup>21</sup> Razvojna agencija Zagreb (2013) Poduzetnički pojmovnik. *Konkurentnost* [online]. Dostupno na : <http://www.raza.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Konkurentnost>, [Pristupljeno: 11.svibnja 2017.].

Zaključujemo definicijom autora koji smatra kako poduzeće koje ima konkurentsku prednost ostvaruje natprosječne poslovne rezultate i sposobno je nadzirati svoju sudbinu, pa se stoga može zaključiti da je posjedovanje konkurentске prednosti osnovna razlika između uspješnih i neuspješnih preduzeća.<sup>22</sup>

Glavne karakteristike održive konkurentске prednosti su izdržljivost, prenosivost i ponavljanje. Izdržljivost se odnosi na vrijeme u kojem će se učinkovito stvarati koristi. Prenosivost se odnosi na vrijeme kroz koje će se koristiti imovina poduzeća. Ponavljanje znači da proizvod ne može biti kopiran od strane natjecatelja.<sup>23</sup> Sposobnost tvrtke za procjenu dobitaka koje će dobiti od iskorištavanja njezinih resursa je važan čimbenik u stvaranju održivosti.

Privremena konkurentska prednost može nastati zbog različitih uzroka kao što su tehnološke promjene i ponašanja konkurenata koja dovode do preuzimanja prednosti na tržištu. Važno je za poduzeće da pažljivo bira i provodi strategije te da neprestano prati konkurente i njihove proizvode i usluge. Snaga konkurenata može biti izrazito jaka te bez problema mogu preuzeti konkurentsku prednost, čime poduzeće ostvaruje privremenu konkurentsku prednost. Dinamičnost okoline se javlja kao glavni uzrok privremene konkurentске prednosti. Zbog toga se poduzeća moraju stalno razvijati i mijenjati, odnosno prilagođavati okolini prateći promjene na tržištu, kako bi ostvarilo uspješno poslovanje i osiguralo egzistenciju. Pravi primjer za navedeno je i poduzeće Vladimir Gortan d.d. koji svoju 70 godišnju postojanost može zahvaliti upravo svojoj sposobnosti prilagođavanja tržišnim uvjetima i brzim organizacijskim promijenama potrebama kupaca/investitora. Dok kako navode iz tvrtke mnoge, i tada veće građevinske tvrtke od njih u Istri, su nažalost danas u stečaju ili propali.

### **3.1. Konkurentska prednost poduzeća**

Konkurentnost poduzeća prema autoru je dugoročno stvaranje prepoznatljivih proizvoda i usluga na tržištu koji osiguravaju rast, razvoj i profitabilnost poduzeća. Stoga je potrebno definirati poslovnu strategiju koja podrazumijeva razumijevanje prednosti poduzeća. One se nazivaju temeljne kompetencije. Kako bi se formulirao dugoročni plan, menadžeri moraju znati kompetencije njihovog poduzeća. Temeljne

---

<sup>22</sup> Tipurić, D. (1999) Konkurentska sposobnost poduzeća. Zagreb: Sinergija, str. 1-38.,

<sup>23</sup> Purnea, A. (2014) Competitive advantage in the enterprise performance. *Economic Science Series*. 23(1), str. 1-8.

kompetencije mogu uključivati posebne vještine radnika, kao što su stručnost u pružanju usluge ili znanja o npr. informacijskoj tehnologiji. Drugi primjer može biti fleksibilno postrojenje koji može proizvoditi široku lepezu proizvoda. Da bi poduzeće bilo uspješno, ono se mora natjecati na tržištima gdje njegove temeljne kompetencije i vrijednosti će biti prepoznate i vrednovane, a one će doći do izražaja najviše putem operacijske strategije. Operacijskom strategijom se dolazi do kvalitetne usluge ili proizvoda koji je prepoznatljiv na tržištu. Npr. razlika između jednog caffè bar-a od konkurentnog može biti u tome da jedan upravlja ljudskim resursima i da konobari su izrazito stručni i ljubazni, a uz to operativno da je sve regulirano što podrazumijeva da klijent za kavu i prilikom najveće gužve ne čeka više od 5 minuta, dok u drugom je npr. samo ambijent dobar. Ili kod proizvodnih organizacija da se proizvod jednog proizvođača na tržištu razlikuje po svojoj kvaliteti, a uz to da zadrži konkurentnu cijenu.

U svojem članku pisac Mata F. J. iznosi svoje mišljenje o održivoj konkurentskoj prednosti: „Općenito, za tvrtku se kaže da ima održivu konkurentsku prednost kada implementira onu strategiju koju istovremeno ne provode mnoge druge konkurentske tvrtke i kada se sve te druge tvrtke suočavaju sa značajnim nedostacima u stjecanju resursa za provođenje ove strategije.“<sup>24</sup>

Tablica 2. prikazuje popis osnovnih kompetencija koje poduzeće može imati. Vrlo uspješne tvrtke razvijaju poslovnu strategiju koja iskorištava njihove kompetitivne prednosti i snage koje imaju. Da bismo Vam približili zašto je važno koristiti temeljne kompetencije poduzeća, vezati ćemo za jedan primjer iz stvarnog svijeta i fizičke osobe, s čijom ulogom se svatko od vas može poistovjetiti. Razmislite o studentu koji razvija planove za svoju uspješnu profesionalnu karijeru. Recimo da je imaginarni student posebno dobar u matematici i fizici, ali opet ne tako dobro u verbalnoj komunikaciji i uvjeravanju. Iskorištavanjem komparativnih prednosti značilo bi razvoj poslovne karijere u smjeru u kojem studentu do izražaja dolaze stvari u kojima je on dobar i može ostvariti prednost nad drugima, kao što su u ovom primjeru neki oblik inženjeringa, uloga profesora, uloga analitičara u nekom poduzeću, informatike itd. S druge strane, da student želi svoju karijeru usmjeriti u smjeru odnosa s javnošću

---

<sup>24</sup> Mata, F., Fuerst, W. i Barney, Y. (1995) Information technology and sustained competitive advantage: A resource – based analysis. *MIS Quarterly*. 19(4), str.275-295.

dovesti će sebe u nepovoljan položaj zbog relativnog nedostatka vještina u verbalnoj komunikaciji, uvjeravanju, nedostatku mašte i kreativnosti.

Povećanjem globalne konkurencije dovelo je do toga da su mnoge tvrtke morale jasno identificirati i definirati svoje temeljne komparativne prednosti i u tim segmentima poboljšati svoje poslovanje a za ostale radove outsourcati. U današnjem vremenu poslovanja nemoguće je za poduzeće da posluje heterogeno, već mora biti specijalizirano. Za poslove koje nije ono specijalizirano mora angažirati za tu vrstu radova vanjskog pružatelja usluge, kooperanta.

Ukoliko poduzeća za djelatnosti koja nisu njihova temeljna djelatnost pronađu vanjskog pružatelja usluge, poduzeća se mogu usredotočiti na svoje temeljne kompetencije.

**Tablica 2 Temeljne komparativne prednosti poduzeća**

1. RADNA SNAGA	Visoko obučeni
	Kreativni za dizajn proizvoda
	Jaki u tehničkoj sposobnosti
	Fleksibilni u obavljanju različitih zadataka
	Odgovorni u ispunjavanju potreba potrošača
2.TEHNOLOGIJA	Korištenje najnovije proizvodne tehnologije
	Korištenje informacijske tehnologije
	Tehnike kontrole kvalitete
3.RAZUMJEVANJE TRŽIŠTA	Vješti u razumijevanju želja kupaca i predviđanju trendova na tržištu
4.FINANCIJSKI KNOW-HOW	Vješt u privlačenju i povećanje kapitala
5.OPREMA/POSTROJENJA	Fleksibilna u proizvodnji raznih proizvoda
	Tehnološki napredni
	Učinkovit sustav distribucije

Izvor: Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. str. 33.

Sposobnosti da se operacijske funkcije mogu razviti kako bi dale poduzeću konkurentsku prednost na tržištu.



Konkurentski prioriteti su:

1. Cijena
2. Vrijeme
3. Kvaliteta
4. Inovativnost
5. Fleksibilnost
6. Tehnologije

**Tablica 3 Tablica konkurentnih prioriteta**

PRIORITETI	DIMENZIJE	PRIMJERI
CIJENA	Najniža cijena	Nisko budžetni letovi, brendiranje GMO uzgojene hrane
	Konkurentna cijena	Postavljanje standarda kvalitete za proizvode i usluge
KVALITETA	Dosljednost kvaliteti	Postavljanje standarda kvalitete za proizvode i usluge
	Superiorna kvaliteta	Luksuzna vozila, prestižne trgovine odjeće i nakita itd.
VRIJEME	Brza dostava	Express pošta
	Dostava na vrijeme	Zračni transport, transportna usluga
FLEKSIBILNOST	Fleksibilnost ovisno o volumenu posla (fleksibilnost poslovanja po zahtjevu kupca)	Proizvodnja ovisi o ugovoru, koliko je ugovoreno toliko se proizvodi
	Prilagođavanje fleksibilnosti ovisno o potražnji	Profesionalne usluge, ovisno o potražnji u supermarketu se naručuje neka roba itd.
USLUGA	Prije/poslije prodaje usluga	Automobili, bijela tehnika
	Praktičnost / dostupnost	Autoservis, supermarketi

Izvor: Samson, D. i Singh, P. (2008) Operation management - an integrated approach. Cambridge: Cambridge University Press. 145 str.

Prioriteti će biti objašnjeni u nastavku.

### **3.2. Konkurriranje na osnovi troškova**

U ovom poglavlju analizirati ćemo troškove, vrijeme, kvalitetu, inovativnost, fleksibilnost i tehnologiju kao osnovne elemente na temelju kojih poduzeće može ostvariti svoje konkurentske ciljeve, na tržištu unutar kojega djeluje.

### 3.2.1. Cijena - kao izvor konkurentske prednosti

Kada se tržišno natjecanje bazira na troškovima, odnosno najnižoj tržišnoj cijeni proizvoda. Takvo tržišno natjecanje temelji se na nuđenju proizvoda tvrtke po manjoj cijeni od cijene po kojoj taj isti ili sličan proizvod nudi konkurencija<sup>25</sup>. Ovakav oblik natjecanja proizlazi iz poslovne strategije poduzeća. Uloga operacijske strategije je da razvije plan upotrebe resursa kako bi cijena proizvoda bila konkurentna a ujedno da se ne ugrozi profitabilnost poduzeća. Strategija poduzeća koja je usmjerena ka ostvarenju svoje konkurentne prednosti putem niže cijene proizvoda stavlja **naglasak na kvalitetu poslovnih procesa** da nema praznih hodova, a ujedno iznimno vodi brigu o visini troškova za proizvodnju tog određenog proizvoda. Čak i nisko budžetne strategije ili strategija niskih cijena može rezultirati visokim profitom za poduzeće. Također, niska cijena, ne znači i niska kvaliteta, jer je moguće dio troškova koje neko poduzeće stvara lošim upravljanjem resursima i procesima npr. troškovima viškom radne snage, cijena proizvoda raste i taj proizvod nije konkurentan, a jednostavnim definiranjem radnih zadataka i smanjenje radne snage ili povećanjem učinkovitosti radne snage u proizvodnji može utjecati na konkurentnost cijene.

Kod ovakve strategije poduzeća, operacijska funkcija mora se usredotočiti prvenstveno na **rezanje troškova u sustavu**, kao što su troškovi rada, materijala i režijskih troškova postrojenja. Tvrtke fokusirane na niskim cijenama proizvodima i niskim troškovima poslovanja vode jako brigu o svojim operacijskim procesima kako bi eliminirali svaki nepotreban trošak. Takve tvrtke pružaju dodatnu obuku i edukaciju svojim zaposlenicima kako bi se povećala produktivnost tvrtke i smanjili prazni hod rada i neučinkovitost. Također, tvrtke danas, naravno ovisno o grani u kojoj djeluju, sve više i više ulažu u automatizaciju svojih procesa jer na taj način povećavaju produktivnost, a ujedno su troškovi automatizirane opreme manji od troškova ljudskih resursa.

Tvrtke uz male prilagodbe imaju **operacijski proces** koji je osmišljen kako bi što više bio **učinkovit**. Primjer takvog poslovanja su bankomati koji su uvelike smanjili redove čekanja na šalterima banaka, a samim time i potrebom za radom snagom te su smanjili troškove poslovanje i podigli učinkovitost. Dok drugi primjer

---

<sup>25</sup> Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.str. 35.

automatiziranog procesa pružanja usluge su automati na autocestama koji su gotovo doveli do toga da radna snaga je nepotrebna kao takva već da je ona potrebna samo u smislu korisničke podrške ukoliko korisnik ima problema u korištenju automata.

### 3.2.2. Vrijeme – kao izvor konkurentske prednosti

Konkurentna prednost koja se fokusira na brzini i na vremenu isporuke proizvoda ili usluge. Vrijeme i/ili brzina je jedan od najvažnijih konkurentnih prioriteta. Konkurentni prioritet s naglaskom na brzinu i vrijeme isporuke. Tvrtke u svim industrijama se natječu za pružanje **visoke kvalitete proizvoda u što kraćem vremenu**. Danas kupci nemaju naviku čekati, a tvrtke koje mogu zadovoljiti njihove potrebe za brzu uslugu postaju vođe u svojim granama industrije.

Ako je vrijeme konkurentni prioritet znači da svoje tržišno natjecanje i konkurentsku prednost temelje na svim pitanjima koji su povezani sa vremenom, poput brze isporuke proizvoda i u ugovorenom roku.<sup>26</sup> Prioritet za izvršenje isporuke na brzinu ili na vrijeme je i brzina izdavanja nalog za izvršenje istog.

Kod isporuka je jako bitno koliko često su isporuke napravljene na vrijeme. Kao što je bitno izvršiti isporuku usluge ili proizvoda na vrijeme isto tako je bitno da ne prođe previše vremena od ideje do realizacije iste na tržištu. Specijalno na području informatičkih tehnologija, jer tu istu ideju nam može primijeniti konkurent. Kada je vrijeme konkurentni prioritet, posao operacijske funkcije je kritički analizirati sustav i kombinirati ili eliminirati procese, kako bi se uštedjelo vrijeme. Često tvrtke koriste tehnologiju kako bi ubrzale procese, oslanjaju se na fleksibilnost radne snage kako bi zadovoljili svu potražnju i eliminirali nepotrebne korake u procesu proizvodnje.

Danas je za svaku tvrtku, bez obzira unutar koje djelatnosti ona djeluje od **presudne važnosti je brzina** isporuke proizvoda ili usluge. Primjera radi u građevinskom sektoru brzina i vrijeme su od presudne važnosti jer određeni građevinski radovi moraju se odraditi u zato predviđenom vremenu tj. roku, a ukoliko se radovi završe prije vremena po logici ekonomije obujma u promatranom razdoblju

---

<sup>26</sup> Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. str. 37.

od godine dana može se puno više radova odraditi od predviđenog što podrazumijeva i veći profit i veću dividendu krajem godine. Rečeno je dobro i za kupca, jer su mu zadovoljene potrebe, i za tvrtku jer ostvaruje više prihoda. Kod uslužnih djelatnosti za primjer možemo uzeti financijske institucije, preciznije banke, koje pružaju online plaćanje. Ovom uslugom omogućuju svojim korisnicima brzu i jeftinu uslugu plaćanja računa doslovno od kuće ili ureda bez dodatnih troškova odlaska u banku.

### 3.2.3. Kvaliteta – kao izvor konkurentske prednosti

Premda puno tvrtki tvrdi da je njihov prioritet visoka kvaliteta, **kvaliteta za svakoga ima drugo značenje**. Za nekoga je dosljednost kvalitete dugovječnost (*engl. goods and services consistency*) nekog proizvoda, za nekog drugog kvaliteta su visoke performanse (*engl. high performance design*) proizvoda,<sup>27</sup> stoga imamo:

**A. Dosljednost roba i usluga** - mjeri koliko često će u proizvodnji neke robe ili pružanja usluge zadovoljiti točno definirane specifikacije. Primjer konzistencije proizvoda je Mlinar, jer znamo da ćemo na različitim lokacijama na kojima oni djeluju dobiti isti proizvod istih specifikacija i kvalitete.

**B. Dizajn visokih performansi** - fokusira se na sve aspekte kvalitete, kao što su vrhunske specifikacije proizvoda ili usluge, visoka trajnost i izvrsna usluga kupca.

Jedan od problema kod kvalitete je da proizvod mora biti napravljen po mjeri kupca, proizvod uvijek mora biti isti i mora se proizvoditi točno onako kako je dizajniran. To znači da kvaliteta podrazumijeva kvalitetan proizvod ili uslugu, rok isporuke, cijenu, organizaciju poslovanja, sustav upravljanja i dr. Kvaliteta u užem smislu (tehnička strana kvalitete) pretpostavlja ispunjavanje svih tehničkih zahtjeva za kvalitetu proizvoda ili usluge.<sup>28</sup>

**Što danas za kupca znači kvaliteta?** Brend ili svojstva proizvoda? Po čemu je markirana majica veće kvalitete od ne markirane majice? Smatra li se danas kvalitetom logo npr. Lacoste ili Adidas ili se kvalitetom smatra pamučna majica od

---

<sup>27</sup> Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.str. 37.

<sup>28</sup> Mudronja, V. (2012) *Kontrola kvalitete* [online]. Dostupno na: [https://www.fsb.unizg.hr/atlantiss/upload/newsboard/01\\_01\\_2012\\_\\_9063\\_Kontrola\\_kvalitete.pdf](https://www.fsb.unizg.hr/atlantiss/upload/newsboard/01_01_2012__9063_Kontrola_kvalitete.pdf) [28.prosinca 2016.]

prirodnih materijala? Kako god kvalitetom se smatra proizvod koji zadovoljava potrebe kupaca, bez obzira označuje li taj proizvod društveni sloj kojemu kupac pripada ili taj proizvod ima neka druga obilježja. Možda kod usluge je lakše definirati kvalitetu ili nije? Zašto su masaže u luksuznim hotelima skuplje od onih uz plažu ili u salonima? Je li razlika u masaži, ambijentu ili dodatnim vrijednostima koje primatelji usluge dobivaju? Stoga zaključujemo da kad je kvaliteta u pitanju uvijek gledamo zadovoljstvo kupaca, a ne nužno svojstva proizvoda ili usluge.

Kad govorimo o kvaliteti, transformacijski proces koji se sastoji od inputa i outputa jedan je od bitnijih elemenata koji utječe na kvalitetu proizvoda i usluga. Inputi se ogledaju kao ulazni materijal, rad, informacije, kapital, energija, ljudski resursi itd. dok outputi su gotovi proizvodi poduzeća. Transformacijski proces upravlja i kontrolira transformaciju inputa u outpute. U Tablici 4. prikazani su tipični transformacijski sustavi.

**Tablica 4 Primjeri transformacijskih procesa**

SISTEM	PRIMARNI INPUTI	RESURSI	TRANSFORMACIJA	OUTPUT (REZULTATI)
Bolnica	Pacijent	Doktori, medicinske sestre, medicinski uređaji itd.	Zdravstvena njega (fiziološka transformacija)	Zdravi pojedinci
Tvornica automobila	Lim, motori, kotači	Alati, oprema, radnici	Oblikovanje lima, sastavljanje automobila (fizička transformacija)	Kvalitetni automobili
Fakultet	Srednjoškolci	Profesori, knjige, učione	Prenošenje znanja i vještina (informacijska transformacija)	Educirani pojedinci
Trgovina	Kupci	Prikaz robe, skladište, blagajnici	Privlačenje kupaca, promoviranje proizvoda, naručivanje (razmjena)	Prodaja zadovoljnim kupcima
Distribucijski centar	Palete	Skladišni prostor, sastavljač narudžbe	Skladištenje i redistribucija (skladištenje)	Brza isporuka
Zrakoplovna kompanija	Putnici	Zrakoplovi, posada, sustav za izdavanje karata, raspoređivanje	Premještanje na drugu lokaciju (lokacijska transformacija)	Na vrijeme i sigurno prevoženje na drugu lokaciju (Venecija-Madrid)

Izvor: Chase, Jacobs, Aquilano, (2006) Operations Management for Competitive Advantage. Eleven edition. Columbus:McGraw-Hill Education. str. 11.

Također treba napomenuti da **transformacijski proces** možemo podijeliti na **fizičku** transformaciju (proizvodnja), **lokacijsku** (transport), **razmjenu** (trgovinu), **skladištenje** (skladišta), **fiziološka** (zdravstvo) te **informacijska transformacija** (fakultet, telekomunikacije...). Svih 6 navedenih procesa detaljno je objašnjeno u Tablici 4. kroz različite sisteme. Kao što je primjer za poduzeće Vladimir Gortan d.d., tako i sama teorija nalaže da ovi transformacijski procesi nisu međusobno isključivi, što znači da se unutar poslovanja poduzeća mogu ispreplitati više transformacijskih procesa. Naše poduzeće daje informacije o cijeni svojih usluga i proizvoda, kao što je usluga građenja i betonskih proizvoda što predstavlja informacijsku transformaciju.

Slika 7 Karakteristike kvalitete

Karakteristična svojstva	Auto (proces materijalne transformacije)	Bankovni kredit (proces transformacije informacija)	Putovanje zrakom (postupak transformacije kupaca)
Funkcionalnost - koliko dobro usluga ili proizvod radi svoj posao	Brzina, ubrzanje, gorivo, potrošnja, kvaliteta vožnje, vožnja na cesti itd.	Kamatna stopa, uvjeti i odredbe	Sigurnost i trajanje putovanja, obrok i piće, usluge rezervacije automobila i hotelskog smještaja
Izgled - vanjska obilježja usluge ili proizvoda: njezina estetska privlačnost, izgled, osjećaj itd.	Estetika, oblika, završetka, praznina vrata itd	Estetika informacija, web stranica itd	Dekor i čistoća zrakoplova, salona i posade
Pouzdanost - konzistentnost proizvoda ili usluga tijekom vremena	Znači vrijeme do neuspjeha	Održavanje obećanja (implicitno i eksplicitno)	Držati se objavljenih satnica letova
Trajnost - ukupni vijek trajanja usluge ili proizvoda	Korisno vrijeme (s popravkom)	Stabilnost uvijeta	Pratiti trendove u industriji
Oporavak - lakoća s kojom se mogu riješiti problemi vezani uz uslugu ili proizvod	Jednostavnost popravka	Rješavanje kvarova na servisnim uslugama	Rješavanje kvarova
Kontakt- sposobnost osobe u kontaktu jedan na jedan sa drugom osobom	Znanje i ljubaznost prodajnog osoblja	Znanje i ljubaznost osoblja podružnice i pozivnog centra	Ljubaznost, znanje i osjetljivost zrakoplovnih djelatnika

Izvor: Slack, N., Brandon-Jones, A. i Johnston, R. (2013) Operations management. Seventh edition. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited. str. 542.

Na prethodnoj slici navodimo **karakteristike kvalitete na tri primjera**. Na primjeru automobila (**materijalni** transformacijski proces), bankarskog kredita (**informacijski** transformacijski proces), i vožnje avionom (**kupčev** transformacijski proces). Svaki primjer provest ćemo kroz 6 karakteristika kvalitete. Kao što su funkcionalnost (kako dobro roba ili usluga radi svoj posao), izgled (kakav je dizajn proizvoda ili usluge), pouzdanost (kakva je pouzdanost proizvoda i usluge u različitim uvjetima), izdržljivost (koji je vijek trajanja proizvoda ili usluge), oporavak (lakoća sa kojom se koji problem sa proizvodom ili uslugom može riješiti) i kontakt (kontakt osobe sa osobom koji bi se mogao održati).

Karakteristika kvalitete funkcionalnost za vozilo je brzina, ubrzanje, potrošnja, udobnost, kod kredita je iznos rate kredita i uvjeti kreditiranja dok kod vožnje avionom je sigurnost, jelo, piće, dužina leta itd. Karakteristika kvalitete izgleda za vozilo je estetika, oblik, zakrivljenost vrata itd. dok kod vožnje avionom je bitan dekor aviona, čistoća i posada dok kod kredita je bitno korisnička podrška koja mora pružiti sve potrebne informacije, web banke itd. Karakteristika kvalitete za pouzdanost kod vožnje avionom su da se drže objavljenih vremena letova, za automobile da se vozila brzo ne kvare dok je za kredite bitno da se dogovoreni uvjeti poštuju sa obje strane. Karakteristika kvalitete za izdržljivost kod automobila je vijek trajanja vozila, kod kredita je to stabilnost uvjeta dok kod leta avionom je biti u trendu sa novinama koje se događaju u ovoj grani industrije. Karakteristika kvalitete oporavka kod automobila je da je popravak vozila lak, kod vožnje avionom i bankarskih kredita je karakteristika ista a to je da se rješavanje servisnih grešaka vrši brzo. Karakteristike kvalitete kontakta kod kredita je imati kvalitetne zaposlenike koji pružaju pravovremene i točne informacije da li preko call centra ili osobnog bankara korisnicima, kod automobila je bitno znanje i ljubaznost prilikom prodaje istih dok kod vožnje avionom osoblje mora biti osjetljivo i ljubazno prema putnicima.

#### **3.2.4. Fleksibilnost – kao izvor konkurentne prednosti**

Kako se okruženje u kojem tvrtka posluje brzo mijenja, uključujući potrebe i očekivanja kupaca sposobnost tvrtke da lako prihvati i primjeni promjene mogu biti dobitna strategija. Takva sposobnost prilagodbe se još naziva i fleksibilnost.

### **Imamo dvije vrste fleksibilnosti:<sup>29</sup>**

- a) **Fleksibilnost proizvoda** – mogućnost poduzeća da ponudi široku paletu proizvoda ili usluga te ih prilagoditi specifičnim potrebama klijenata. Fleksibilan sustav ili fleksibilna organizacija može vrlo brzo i jednostavno proizvoditi nove proizvode koji mogu biti važni klijentima, ili jednostavno izbaciti proizvod iz proizvodnje koji ne radi dobro.
  
- b) **Fleksibilnost volumena** - je sposobnost da se brzo poveća ili smanji količina proizvedenih proizvoda kako bi se proizvodnja prilagodila potražnji i na taj način se izbjegli nepotrebni fiksni troškovi prilikom pada potražnje.

Možete vidjeti značenje fleksibilnosti kada usporedite naručivanje specijaliziranog jela, po želji kupca u finom restoranu u odnosu na odlazak u restoran brze prehrane gdje su kupci ograničeni na stavke izbornika. Fini restoran jedan je od primjera tvrtki koje su fleksibilne i žele udovoljiti svim zahtjevima kupaca, bez obzira na vjeru i običaje, a dolaze do izražaja pretežito u turizmu. Tvrtke koje na tržištu konkuriraju i prepoznatljive su po svojoj fleksibilnosti prema kupčevim željama često ne mogu konkurirati na području brzine jer fleksibilnost obično zahtijeva više vremena za izradu prilagođenog proizvod nego u standardiziranim uvjetima. Poslovna strategija poduzeća definira da li će poduzeće biti usmjereno izradi standardiziranih proizvoda ili biti fleksibilno i izrađivati prilagođene proizvode, ali svakako treba razmotriti koji vid poslovanja nosi veće profite u grani industrije u kojoj poduzeće funkcionira.

Također fleksibilne tvrtke u tržišnom natjecanju ne nastupaju sa strategijom baziranom na najnižim cijenama, jer ovaj oblik izrade po specifičnim kupčevim željama podrazumijeva veće iskorištavanje resursa što podrazumijeva veće cijene za finalnog proizvoda tj. outputa. Međutim, fleksibilne tvrtke često nude službu za korisnike ili sustav održavanja koji može zadovoljiti jedinstvenim zahtjevima kupaca i biti im u svakom trenu na raspolaganju.

Za provođenje strategije fleksibilnosti tvrtke imaju tendenciju da u svojim pogonima imaju više opreme koja je opće namjene i koja se može koristiti u proizvodnji različitih vrsta proizvoda. Također, u takvim tvrtkama radnici imaju više razine vještina i znanja kako bi se brzo prilagodili i što je još bitnije ostvarili želje i potrebe kupaca, a

---

<sup>29</sup> Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. str. 38.



često su zaduženi i za obavljanje mnogih različitih zadataka. Jednostavno rečeno radnici u takvim poduzećima su polivalentni i mogu kvalitetno zadovoljavati više različitih zahtjeva kupaca.

### **3.2.5. Inovativnost – kao izvor konkurentne prednosti**

Posljednji izvor konkurentne prednosti, ali ne manje bitan, je inovativnost. Svaki od navedenih izvora konkurentske prednosti je bitan ali inovativnost je ona prednost koja omogućuje rast i odvajanje na tržištu od drugih poduzeća. Danas poduzeća moraju biti inovativna te se moraju stalno baviti različitim strategijama i organizacijskim značajkama kako bi bila što uspješnija. U današnje vrijeme inovacije predstavljaju preduvjet za ostvarivanje konkurentske prednosti jer najtraženija roba i usluga na tržištu je ona koja je bazirana na inovativnosti i znanju. Poduzeća koja nisu u stanju inovirati zaostaju za konkurencijom te svoje mjesto ustupaju drugim poduzećima. Inovacije predstavljaju izazov za svaki biznis, a osnovna filozofija koja se krije iza svake inovacije je povezivanje tehničkih mogućnosti i potreba tržišta. Stoga u nastavku navodimo razliku između definicija inovacija i inovativnosti i što su zapravo to one.

Ključno je razlikovati pojam inovacije i inovativnosti (nove ideje).

#### **Inovacije**

Postoji veliki broj definicija inovacija koje se u pravilu razlikuju. Autori Garcia i Calantone<sup>30</sup> nude jednu od univerzalnih definicija inovacija u poslovnom okruženju, te ih opisuju kao aktivnosti koje su nove ili drugačije od postojećih. Inovacije su proces transformacije tih ideja u praktičnu uporabu. Definicije inovacija mogu se razlikovati, ali sve naglašavaju važnost dovršavanja razvitka i praktične uporabe novih saznanja, a ne samo izum odnosno inovativnost.<sup>31</sup> Inovacija je upotreba novih tehnoloških i tržišnih znanja kako bi ponudili novi proizvod ili uslugu koje će potrošači željeti. Novi proizvod ima nižu cijenu, poboljšane karakteristike te karakteristike koje nikad prije nije

---

<sup>30</sup> Garcia, A. i Calantone, R. (2002) A Critical look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. *The Journal of Product Innovation Management*. 19(2), str. 13-61.,

<sup>31</sup> Tidd, J. i Bessant, J. (2009) Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Chichester: J. Wiley and Sons. str. 448.,

imao ili čak nikad nisu postojale na tržištu<sup>32</sup>. Inovacija se može sagledati kao uvođenje nečeg novog za postojeću organizaciju.

Inovacija podrazumijeva oboje, inovativnost i komercijalizaciju ili drugim riječima uspješnu konceptualizaciju i plasman novih proizvoda i usluga na tržište<sup>33</sup>.

### **Inovativnost**

Inovacija često biva zamijenjena s inovativnosti, međutim između ta dva pojma postoji bitna razlika. Inovativnost je samo prvi korak dugog procesa koji vodi do rasprostranjivanja i učinkovite uporabe dobre ideje<sup>34</sup>. Ukoliko inovativnost želi postati inovacija ona se mora konvertirati u proizvod ili uslugu koje potrošači žele. Inovativnost se može manifestirati u obliku novih proizvoda, novih procesa ili novih poslovnih sustava, ali ona se i manifestira i usvajanjem postojećih tehnologija ili proizvoda koji su za to poduzeće novi. U praksi inovativnost je ideja o npr. stvaranju letećih automobila, a inovacija je realna proizvodnja električnih automobila kao što to rade Rimac automobili. Ovisno o tome čime se poduzeće bavi bitno mu je da li će biti inovativno ili će nuditi inovacije. Kako god upravo takva poduzeća su „tražena roba“ na tržištu. Za takvim poduzećima vlada poseban interes pogotovo u vrijeme kriza jer poduzeća traže nove načine opstanka i razvitka svog poslovanja. Kontinuirano inoviranje predstavlja proces koji je stalno prisutan i uključuje suočavanje s uvijek novim i brzim promjenama i izazovima.

Prema Afuah-u razlikujemo **tehničke i administrativne inovacije**.<sup>35</sup>

1. **Tehničke inovacije** teže postizanju poboljšanih ili kompletno novih proizvoda, usluga, procesa,

2. **Administrativne inovacije** odnose se na organizacijsku strukturu i administrativne procese i ne utječu nužno na tehničke inovacije.

Inovativnost kao konkurentan prioritet stavlja naglasak na široku paletu proizvoda i usluga. Značenje fleksibilnost možete vidjeti kada usporedite naručivanje

---

<sup>32</sup> Afuah, A. (2003) Innovation Management Strategies: Implementation and Profits. Second edition. New York: Oxford University Press. 157 str.,

<sup>33</sup> Afuah, A. (2003) Innovation Management Strategies: Implementation and Profits. Second edition. New York: Oxford University Press. 170 str.

<sup>34</sup> Tidd, J. i Bessant, J. (2009) Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Chichester: J. Wiley and Sons. str. 5.,

<sup>35</sup> Afuah, A. (2003) Innovation Management Strategies, Implementation and Profits, Oxford University Press 172 str.

svečanog odijela s prilagođenim veličinama pojedinoj osobi sa svečanim odjelima koji se prodaju u maloprodaji prema konfekcijskim brojevima. Drugi primjer bi bio kada osoba želi jesti u finom restoranu i za jelo može naručiti što želi i to jelo bude napravljeno samo za nju, u odnosu na odlazak u fast food gdje su potrošači ograničeni na stavke sa izbornika. Običaj krojač i fini restoran primjer su tvrtke koje su fleksibilne i da će ispuniti sve želje kupaca.<sup>36</sup>

Prema Boer-u i During-u specificiramo **tri tipa inovacija**<sup>37</sup>: proizvodne, procesne i organizacijske.

Tidd i Bessant <sup>38</sup>ističu **dvije ključne karakteristike inovacija** kojih moraju biti svjesna sva poduzeća:

1. Inovacija nije pojedinačan događaj, inovacija je proces kojim se mora upravljati,
2. Utjecajima na proces mora se upravljati kako bi utjecali na ishod što znači da, osim što se mora, procesom se i može upravljati.

Bez obzira kako ih definirali i kakve tipove inovativnosti ili inovacija imali u današnjem globalnom okruženju poduzeća se svakodnevno suočavaju s rastućom konkurentnošću, a promjene postaju sve intenzivnije. Stoga kako bi preživjeli između postojeće konkurencije i novo nadolazeće konkurencije trebaju se prilagoditi novim i brzim promjenama na tržištu. Prilagodbom promjenama izvana i vlastitim inovacijama poduzeće nastoji uvijek biti korak ispred konkurencije.

### **3.2.6. Tehnologije- kao izvor konkurentske prednosti**

Tehnologija danas pomažu da se vrijednosti dostave kupcima uz što veću kvalitetu, brzinu, fleksibilnost i cijenu. <sup>39</sup> Napredne procesne tehnologije kao što su fleksibilni proizvodni sustavi pridonijeli su poboljšanju kvalitete i fleksibilnosti, dok su u

---

<sup>36</sup> Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. str. 38.,

<sup>37</sup>Boer, H. i Willem, E. (2001) Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organisational innovation. *International Journal of Technology Management*. 22(1-3), str. 83-107.,

<sup>38</sup> Tidd, J. i Bessant, J. (2009) Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Chichester: J. Wiley and Sons. 12 str.,

<sup>39</sup> Samson, D. i Singh, P. (2008) Operation management - an integrated approach. Cambridge: Cambridge University Press. 147 Str.

isto vrijeme smanjili troškove. Aplikacija tehnologije u području razvoja novih proizvoda (brza izrada prototipova, inženjerska analiza, simultano inženjerstvo i ostali dizajnerski koncepti i tehnologije) i njihov doprinos u području kvalitete su prilično očiti. Nove tehnologije mogu imati potencijalno značajan utjecaj na to kako se upravlja operacijama u poduzeću.<sup>40</sup> Što uzročno-posljedično može utjecati na povećanje učinkovitosti, smanjenje troškova i u konačnici veću dobit prvo radne jedinice ili odjela, a zatim cijelog poduzeća. U svakoj grani industrije raznoj tehnologije ima značaj utjecaj na način poslovanja poduzeća i bilježi ogromne promijene u zadnjih nekoliko godina. Mijenja se tehnologija rada od tehnologije načina građenja pa sve do tehnologije na koji način ribolovci love ribu.

#### **Imamo tri skupine kriterija za ocjenjivanje evolucije tehnologije:<sup>41</sup>**

- Odgovarala li primjenjiva tehnologija obradi zadataka za koju je namijenjena?,
- Kako će tehnologija poboljšati operacijske performanse?,
- Daje li tehnologija prihvatljiv financijski povrat sredstava?

Ulaganjem u nove tehnologije tvrtka može poboljšati kvalitetu, smanjiti troškove i poboljšati isporuke proizvoda. Takvo poslovanje može poduzeću stvoriti konkurentsku prednost u odnosu na konkurenciju i pomoći povećati udio poduzeća na tržištu. Međutim, ako nismo oprezni ulaganje u tehnologiju može biti skupo i može povlači određene rizike. **Velik je rizik** precjenjivanja koristi/benefita koji dolaze od ulaganja u tehnologiju, a ujedno poduzeće snosi i rizik brzog zastarijevanja te tehnologije zbog brzog novim izumima, pa se ne uspije povratiti uloženo. Tehnologija bi trebala biti podrška za implementaciju i racionalno iskorištavanje konkurentskih prioriteta tvrtke, a ne samo pratiti najnovije trendove na tržištu. Također, tehnologija može toliko utjecati na tvrtku da ju može natjerati da opet promisli o svojoj strategiji. Premda to ne mora biti tako jer npr. kada je internet postao dostupan, tada se je općenito pretpostavilo da će on zamijeniti tradicionalne načine poslovanja, a na kraju se ispostavilo da to nije slučaj. U stvari, internet je za mnoge tvrtke poslužio da pojačaju svoje tradicionalne metode u poslovanju, a ne da ih zamijene.

---

<sup>40</sup> Slack, N., Brandon-Jones, A. i Johnston, R. (2013) Operations management. Seventh edition. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited. str. 230.,

<sup>41</sup> Slack, N., Brandon-Jones, A. i Johnston, R. (2013) Operations management. Seventh edition. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited., str. 237.

Kolika je **upletenost tehnologije danas**, jer jučer je već zastarjelo, u nastajanju nove dimenzije operacijske strategije. Odnosno koliki je utjecaj tehnologije na operacijski proces transformiranja resursa. Navode se i nekoliko primjera koje danas poduzeća značajno koriste u svojem poslovanju. Neka od tehnologija koje se koriste u današnjem operacijskom djelovanju, pogotovo u prijevozničkom sektoru je i GPS nadzor vozila. Takva tehnologija omogućava poslodavcu odnosno vođitelju određenog odijela uvid u povijest kretanja vozila koje su u njegovom vlasništvu ili ukoliko je u pitanju vođitelj, nadzor vozila koja su u njegovoj ovlasti kontrole. Takav nadzor u provođenju operacijske strategije poslovanja dovodi do kalkuliranja najisplativije rute dolaska od točke A do točke B, te ujedno dovodi do smanjenja troškova goriva i onemogućuje nepotrebna zaustavljanja. Zamislite poslovanje banaka bez utjecaja informatičke tehnologije. Zamislite da čekate u redu u supermarketu a prodavačica nema blagajnu nego svaku robu sa jediničnom cijenom ispisuje ručno i na isti način zbraja krajnji iznos računa. Tehnologija mijenja način poslovanja i djelovanja operacijske strategije. Kao što se skoro svakodnevno tehnologija mijenja isto tako joj se operacijska strategija mora prilagođavati jer je to način na koji poduzeće postaje konkurentnije na tržištu.

## 4. Alati stvaranja konkurentske prednosti fokusom na operacije

Konkurentska prednost poduzeća se ostvaruje putem različitih alata koje poduzeće provodi u svojem poslovanju. Za primjenu alata u poslovanju važan je relativni položaj poduzeća u industriji jer takvo pozicioniranje određuje hoće li profitabilnost poduzeća biti iznad ili ispod prosjeka industrije. U nastavku donosimo odabrane alate stvaranja konkurentske prednosti s fokusom na operacije.

### 4.1. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM)

Potpuno upravljanje kvalitetom je integrirani napor osmišljen kako bi poboljšao kvalitetu izvedbe na svim razinama organizacije.<sup>42</sup> Potrebno je prvo kratko naglasiti da postoji razlika između proizvodne i uslužne organizacije. Iz razloga što proizvodne organizacije proizvode opipljive stvari, tj. proizvode poput automobila, kemijska, brodova itd. dok uslužne organizacije proizvode proizvod kojeg se ne može vidjeti ni opipati, često se ga može samo doživjeti.

**Tablica 5 Čimbenici kvalitete za proizvodnju u odnosu na uslužne organizacije**

USLUŽNA ORGANIZACIJA	PROIZVODNA ORGANIZACIJA
Atmosfera	Usklađivanje sa specifikacijama
Brzina	Performanse proizvoda
Dosljednost	Pouzdanost
Odgovor na potrebe kupaca	Značajke
Nematerijalni čimbenici	Izdržljivost
Uljudnost	Servisiranje

Izvor: Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. str. 154.

Problem kod kvalitete se javlja u tome da **ljudi neznaju definirati što za njih kvaliteta znači** dok je ne dožive, ovo vrijedi i za proizvode i usluge. Čovjek po nekoj svojoj subjektivnoj procijeni može reći da ova torba je kvalitetna dok drugi čovjek može imati procjenu da ta torba nije dovoljne kvalitete. Isto vrijedi i za usluge, jednom čovjeku

---

<sup>42</sup> Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. 152-153 str.

se može svidjeti pristup i ponašanje konobara, dok drugom čovjeku ne, premda se radi o istom pristupu konobara prema oba klijenta. Značenje kvalitete se kroz vrijeme mijenja, stoga danas ne postoji jedna jedinstvena teorija kvalitete jer neki promatraju kvalitetu kroz neke postavljene standarde, drugi smatraju da je kvaliteta zadovoljavanje potreba kupaca.

### **Neki od uobičajenih definicija kvalitete:<sup>43</sup>**

#### **A. Sukladnost specifikacija**

Koliko god proizvod ili usluga zadovoljava utvrđene ciljeve od svojih dizajnera svaki **proizvod mora sadržati određene specifikacije** kojih se proizvođač mora pridržavati. Te specifikacije mogu se utvrditi zakonskim putem, utvrđuje ih samo poduzeće ili su nametnute tržišnim natjecanjem od konkurenata. Na primjer dimenzije određenih dijelova strojeva projektant navodi da prilikom proizvodnje može biti odstupanja od  $3 \pm 0,05$  inča. Kao što se iz ovog primjera vidi usklađenost sa specifikacijom se može izravno mjeriti, iako to ne mora biti i pretežito ni nije u izravnoj vezi s kupčevom predodžbom o kvaliteti tog proizvoda.

#### **B. Prikladnost za upotrebu**

Definicija kvalitete koja procjenjuje koliko su **performansi proizvoda u skladu s svrhom proizvoda**. Također proizvodi koji spadaju u ovu skupinu su proizvodi koji su namijenjeni da zadovolje potrebe određene skupine korisnika. Primjer ovog načina definiranja kvalitete je da su i Yamaha R1 i Aprilia Pegaso, cestovni motocikli za dvoje osobe. Usporedbe radi motocikl Yamaha je više namijenjen specifičnoj skupini vozača koji vole uzbudljivije i brže vožnje i preporučano je za manje osobe, dok motocikl Aprilia je namijenjen više grupi vozača koji vole umjereniju i sigurniju vožnju i pretežito je za više osobe zbog svojih dimenzija.

#### **C. Vrijednost za plaćenu cijenu**

Vrijednost za plaćenu cijenu je definicija kvalitete koju potrošači često koriste za **korisnost koju dobivaju od određenog proizvoda ili usluge**. To je definicija koja kombinira ekonomiju s kupčevim kriterijima ili u punom smislu ova skupina je

---

<sup>43</sup> Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. 153 str.

fokusirana na omjer uloženog dobivenog. Na primjer pretpostavimo da želite prijaviti se na seminar kulinarstva, ali prethodno dva prijatelja/prijateljice su pohađale dva različita seminara koji su bili približno iste kvalitete ali postojala je razlika u cijeni. Logično je da odaberete jeftiniji seminar jer pruža u omjeru uloženo dobiveno veće pogodnosti za samog kupca.

#### **D. Servisna podrška**

**Kvaliteta je definirana u smislu podrške** nakon što je proizvod ili usluga kupljena. Često se ocjenjuje kvaliteta proizvoda ili usluge. Kvaliteta se ne odnosi samo na proizvod ili samu uslugu, to se odnosi i na ljude, procese i organizacijsko okruženje koji su povezani s njim. Na primjer, kvaliteta mobilnog operatera nije samo u pružanju kvalitetne ponude mobitela i ponude paketa koji se sastoje npr. od interneta, sms i broju minuta već od pružanja kvalitetne servisne podrške. To se ogleda u smislu kada korisnik ima poteškoća u korištenju tih usluga te ne zna na koji način riješiti problem te mu mobilni operater uz kvalitetnu ponudu paketa i mobitela nudi i kvalitetnu servisnu podršku koja mu u kratkom vremenu riješi sve poteškoće.

#### **E. Psihološki kriteriji**

Način definiranja kvalitete koja se fokusira na **prosudbenim procjenama o tome što čini proizvod ili uslugu izvrsnome**. Psihološki pristup kupcu i brendiranje proizvoda kao kvalitetnoga je od presudne važnosti za povećanje prodaje. Jedan od primjera psihološkog pristupa kupcu je osigurati kupcu prilikom kupovine okolinu u kojoj se on ugodno osjeća uz pomoć mirisa, pozadinske muzike, ugodnog osoblja i ostalo. Kupac kada se osjeća sigurno i ugodno spreman je potrošiti znatno više od planiranoga. Nastavno tome potrebno je i brendirati proizvod tvrtke. Brendiranje proizvoda kao kvalitetnog, sigurnog, komfornog i dugotrajnog jedan je od prioriteta u automobilskoj industriji dok npr. u tekstilnoj industriji je stvar brendiranja putem mode. Npr. kopačke dvoje najjačih proizvođača Adidasa i Nike-a se brendiraju na način da najpoznatijih nogometaši današnjice nose na utakmicama baš te određene modele tih proizvođača.



Kvaliteta utječe na sve aspekte organizacije i ima dramatične troškovne implikacije. Najočitiiji i najveća posljedica vezana za kvalitetu se javlja kada nekvalitetan proizvod ili usluga stvara nezadovoljne kupce i takav pristup na kraju može dovesti do gubitka posla.

Troškovi kvalitete su prikazani na Tablici 6. prva dva su troškovi nastali u nadi sprječavanja druge dvojice, odnosno troškovi prevencije i procjene nastaju u nadi sprječavanja internih i vanjskih troškova.

**Tablica 6 Troškovi kvalitete**

Troškovi prevencije	Troškovi izrade, pripreme i provedbe plana kvalitete
Troškovi procjene	Oni uključuju troškove kontrole kvalitete, testiranje proizvoda i obavljanje revizije kako bi bili sigurni da standardi kvalitete su zadovoljeni. Također uključeni su troškovi vremena koje je radnik proveo i troškovi opreme.
Interni troškovi	Troškovi prepravljanja (ispravljanje defektnih proizvoda), troškovi materijala, rada i stroja utrošenih u proizvodnji neispravnog/neispravnih proizvoda) i materijalni gubici
Vanjski troškovi	Troškovi neuspjeha kod kupaca uključujući povrate, popravke i reklamacije.

Izvor: Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. str. 155.

Tvrtke koje ulažu u kvalitetu smatraju da je važno ulagati velika sredstva u preventivne procjene troškova kako bi se spriječili unutarnji i vanjski troškovni neuspjesi. Takve tvrtke smatraju da što se u ranijoj fazi ti nedostaci otkriju ih je jeftinije ispraviti i jeftiniji su za tvrtku u konačnici. Na primjer, otkrivanje i ispravljanje mane dizajna proizvoda i proizvodnja proizvoda je znatno jeftinije nego kad se ti nedostaci uoče prilikom reklamacije kupaca. Jedan od primjera ovakvih oblika reklamacija dolazi iz automobilske industrije gdje su Toyota i Volkswagen zbog grešaka u proizvodnji morali povući sa tržišta veliku količinu automobila i na taj način napravili ogromne gubitke za poduzeće.

**Koncept potpunog upravljanja kvalitetom** omogućuje edukaciju svih zaposlenika kako bi oni sami sudjelovali u poboljšanju poslovnih procesa i proizvoda. Imamo više autora koji navode svoju teoriju TQM-a. Tako za jednog autora <sup>44</sup> TQM je učinkovit sustav koji svoje napore usmjerava u razvoj kvalitete, održavanje i unaprjeđene kvalitete različitih skupina u organizaciji, kako bi se omogućilo proizvodnju roba i usluga na najekonomičnijoj razini koja je moguća a opet da omogućava potpuno zadovoljstvo kupaca.

Za drugog autora potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) je sustavni pristup menadžmentu čiji je cilj kontinuirano povećanje vrijednosti za kupca oblikovanjem i unapređivanjem organizacijskih sustava. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) je konceptni sustav utemeljen na sveobuhvatnom poboljšanju kvalitete kao i ostalih performansi, a ostvaruje se istraživanjem i unapređivanjem procesa pri čemu se aktivnosti odvijaju u sustavu integrirano i konzistentno.<sup>45</sup>

Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) kod trećeg autora definiran je integriranim naporom koji je osmišljen kako bi se poboljšala kvaliteta izvedbe proizvoda i usluga na svim razinama u organizaciji.<sup>46</sup>

Filozofija je da se osnaži sve zaposlenike na način da se traže problemi vezani uz kvalitetu i ispravi ih se. Prema starom konceptu kvalitete, zaposlenici su se bojali identificirati probleme zbog straha da će biti kažnjen. Često kada bi se u proizvodnji pojavila neka greška povezana sa kvalitetom ona bi se prikazala kao neki tuđi problem i tko je govorio o problemima bio je kažnjen.

**Novi koncept TQM** potiče zaposlenike da identificiraju probleme koji utječu na kvalitetu proizvodnje ili usluge. Danas su zaposlenici nagrađeni za otkrivanje problema s kvalitetom, a pogotovo ukoliko daju i prijedlog za unaprjeđenje istog i nikako nisu kažnjeni kao nekad. Kod upravljanja kvalitetom uloga zaposlenika je jako različita od one koje su imali u tradicionalnoj organizaciji. Zaposlenici se smatraju vitalni element u organizaciji i u nastojanju da se postigne visoka kvaliteta proizvoda ili usluge odnosno krajnje izvedbe autoputa. Njihov doprinos je vrlo cijenjen i nagrađuje se, a njihovi prijedlozi se provode. U svrhu obavljanja ove funkcije zaposlenicima su

---

<sup>44</sup> Slack, N., Brandon-Jones, A. i Johnston, R. (2013) Operations management. Seventh edition. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited. str. 548.,

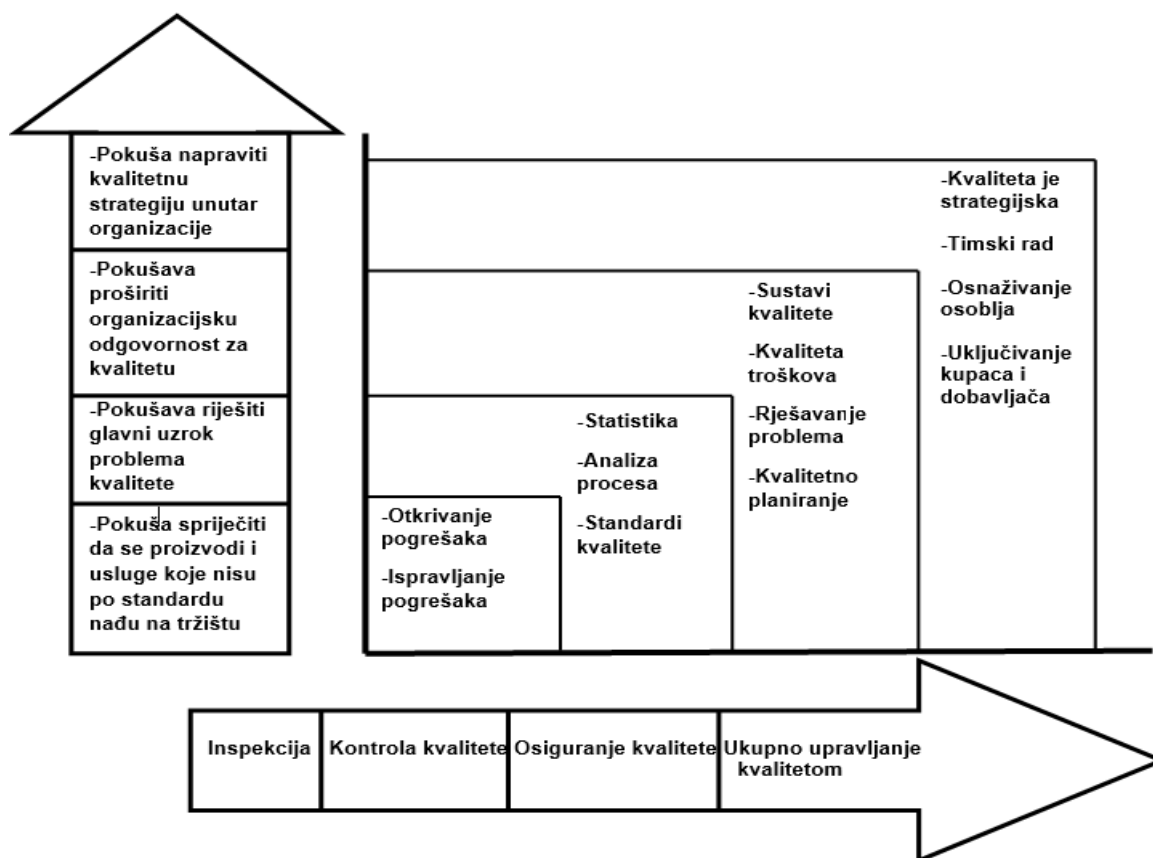
<sup>45</sup> Svijet kvalitete (2012) *Potpuno upravljanje kvalitetom* [online]. Dostupno na: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/368-potpuno-upravljanje-kvalitetom-tqm> [2.veljače 2017.],

<sup>46</sup> Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.152 str.

omogućene trajne i opsežne edukacije na poljima alata kvalitete i načinu upravljanja istima.

Kako bi se dodatno naglasila **uloga zaposlenika u kvaliteti**, upravljanje kvalitetom (TQM) razlikuje vanjske i unutarnje korisnike. Vanjski korisnici su oni koji kupuju proizvode i usluge tvrtke. Interni klijenti su zaposlenici organizacije koji primaju proizvode i usluge od drugih u društvu. Na primjer, odjel za pakiranje rajčica je interni korisnik tog proizvoda jer taj proizvod prvo prolazi kroz „ruke“ tih zaposlenika koji kontroliraju svaki paket zasebno prije nego što se ti paketi preko transporti prenose do maloprodaje. Zaposlenici kontroliraju kvalitetu rajčica kako neispravne rajčice, premda veliku ulogu ima transport i skladištenje u maloprodaji, nebi došle oštećene do krajnjeg kupca.

**Slika 8 TQM kao produžetak**



Izvor: Slack, N., Brandon-Jones, A. i Johnston, R. (2013) Operations management. Seventh edition. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited. str. 549.

Slika nam govori da imamo nekoliko razina kvalitete. Na prvoj, najnižoj, razini susrećemo se sa inspekcijom koja detektira robu i usluge koji imaju greške i ispravlja ih. Druga razina je razina kontrole kvalitete, na ovoj razini pokušava se doći do uzroka problema kvalitete i postavljaju se standardi kvalitete. Osiguranje kvalitete je treća razina kvalitete koja govori o odgovornosti same organizacije za razinu kvalitete u poduzeću. Poduzeća u svoju organizaciju uvode sustav kvalitete, planiranje kvalitete, sustav rješavanja problema itd. Dok četvrta razina kvalitete je razina TQM. Ova razina kao najviša razina kvalitete podrazumijeva podrazumjeva kvalitetu primjeniti u strateškoj strategiji poduzeća. Ova strategija podrazumijeva strategiju kvalitete poduzeća, timski rad, osposobljavanje osoblja, uključuje kupce i dobavljače u odlučivanje.

**TQM naglašava da za kvalitetu proizvoda je zaslužan timski rad zaposlenika unutar organizacije.** Današnje organizacije, što će biti i navedeno u zadnjem poglavlju rješavanje problema ali i razvoj novih ideja baziraju na timskom radu. Svrha timskog rada prema staroj narodnoj poslovice je u tome da su uvijek dvije glave pametnije od jedne. Što podrazumjeva da se zajedničkim razgovorom, razmjenjujući više mišljenja dolazi do količinski više ideja i nastavno tome i kvaliteta istih raste. U današnjem poslovanju se smatra da je timski rad jedan od ključeva uspjeha tvrtke. Smatra se da je optimalan broj sudionika od 8 do 10, gdje jedan je voditelj a ostali su zaposlenici. Preporuča se da se tim nalazi tjedno u radno vrijeme. Na sastanku tim analizira i donosi rješenja za određene probleme. Razgovor se vodi na način da je otvorena diskusija i nema mjesta za kritike, već samo za rješenja. Više o timskom radu u praktičnom djelu ovog diplomskog rada.

#### **4.2. Lean management (Vitki menadžment)**

Pojam Lean prvi je upotrijebio John Krafcik u svom članku "Triumph of the Lean Production System", koji je objavljen 1988. U tim novinama su objavili da **produktivnost i kvalitativne razine u sklapanju automobila nisu bile uvjetovane lokacijom tvornice**, već da su tvrtke odnosno tvornice koje su radile s "Lean" proizvodnom politikom bile u mogućnosti proizvoditi široki spektar modela, a ipak zadržati visoku razinu kvalitete i produktivnosti. Poruka o Lean strategiji se je kasnije rasprostranila putem knjige "The Machine That Changed the World" (1991) od strane

Womack & Roos. Pojam 'vitki' (lean) pristup ima za cilj da zadovolji potražnju odmah, isporučiti savršenu kvalitetu i eliminirati nedosatke i trošak u svim njihovim oblicima.

Temeljni **koncept vitkog menadžmenta** je identificiranje i uklanjanje nepotrebnog iskorištavanja materijala, praznog hoda u procesima organizacije, ubrati protok informacija te dodavati vrijednosti percipirane od strane potrošača. Tako se nepotrební višak reže preko upravljanja, a on ne predstavlja nužno i trošak. Kada je trošak identificiran kao nepotreban, i da ne daje poduzeću nikakvu dodanu vrijednost, treba odmah taj trošak eliminirati. Ključno je da se nađu troškovi koji ne dodaju nikakvu dodatnu vrijednost poduzeću već se tretiraju samo kao nepotrební trošak. Kada se pronađe trošak koji ne daje dodanu vrijednost opskrbnom lancu potrebno je „izrezati“ istog.<sup>47</sup>

**Tri ključna elementa Lean operacije su:**<sup>48</sup>

- A. Eliminirati nepotrebno (troškove, aktivnosti...),
- B. Uključiti svih,
- C. Stalno poboljšanje odnosno rast.

#### **A. Eliminirati nepotrebno**

Nepotrebim se smatra bilo kakva **aktivnost koja ne dodaje vrijednost operaciji**. Autor Ohno (1988) klasificirao je 7 nepotrebnih elemenata i zaključio da je prioritet prvo da se oni izbjegnu, a ukoliko je došlo do propusta tek onda režu.

##### **Neki od tih elementa:**

- Hiperprodukcija - proizvoditi previše i prerano,
- Čekati – potreban je protok materijala i kupaca,
- Nepotrební prijedlozi - ergonomija i izgled,
- Transport – nepotrebno rukovanje,
- Obrada - Previše kapacitet u jednom stroju, umjesto nekoliko manjih,
- Inventar - sirovina, proizvodnja u tijeku i gotovi proizvodi,

---

<sup>47</sup> Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.233 str.,

<sup>48</sup> Lu, D. (2011) Bookboon.com. *Fundamentals of supply chain management*. [online]. Dostupno na: <http://library.ku.ac.ke/wp-content/downloads/2011/08/Bookboon/Magement%20andOrganisation/fundamentals-of-supply-chain-management.pdf> [25. studeni 2016.],

-Nedostaci - troškovi nedostataka što su duže neotkriveni imaju veću tendenciju eskaliranja.

## **B. Lean operacije podrazumjevaju uključenost svakoga**

Organizacije su uvidjele kako Lean pristup je gotovo eliminirao sve nepotrebne elemente koji uključuju nepotrebne troškove i aktivnosti. Međutim učinkovito uklanjanje nepotrebnih elemenata se najbolje postiže kroz promjenu ponašanja osoblja.

Lean ima za cilj stvoriti novu kulturu u kojoj se svi zaposlenici potiču da doprinesu poboljšanju poslovanja poboljšanju proizvoda ili usluga kroz generiranje ideja. Kako bi se dosegla ta razina uključenosti, organizacija će osigurati zaposlenicima obuku na raznim područjima, uključujući i tehnike kao što su statističke kontrole procesa (SPC) i više opće tehnike rješavanja problema.

## **C. Kontinuirano poboljšanje**

Kontinuirano poboljšanje ili Kaizen, što je Japanski izraz, je filozofija koja smatra da je moguće postići Lean ideale ako kontinuirano poboljšavamo tokom vremena. Kontinuirano poboljšanje je potrebno jer potrebe kupaca se neprestano mijenjaju a uz to standardi su u porastu. Kaizen podrazumijeva prešutno kretanje znanja do eksplicitnog znanja. Što podrazumijeva da je prešutno znanje je temeljeno na dugogodišnjem iskustvu, a eksplicitno je zapisao u principima i postupcima.

### **Načela za provedbu kontinuiranog unapređenja su<sup>49</sup>:**

#### **A. Napravite mentalni sklop za poboljšanje**

-Nemojte prihvatiti da je sadašnji način obavljanja stvari nužno najbolji,

#### **B. Probajte i pokušajte ponovno**

-Ne tražite savršenstvo odmah, ali ostvarite svoj cilj malim poboljšanjima, provjeravajte greške kako napredujete,

#### **C. Razmišljati**

-Doći do pravog uzroka problema -i pitati se zašto i kako je do toga došlo pet puta.

---

<sup>49</sup> Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. str.237.

Lean proizvodnja je sveobuhvatan sustav upravljanja proizvodnjom koji je postupno poboljšan od strane mnogih stručnjaka i praktičara širom svijeta. Postoje dvije glavne značajke Lean proizvodnje koja ju razlikuje od masovne proizvodnje, a to su **povećana učinkovitost** kroz smanjenje rasipanja resursa i pogrešaka te kroz **smanjuje troška** zaliha postignutog proizvodnjom u „malim serijama“. <sup>50</sup>Ključni sastojak za uspjeh sustava je visoko **kvalificirana radna snaga**. Najvažniji koncept Lean sustav je da se radi više s manje resursa - filozofija koja podrazumjeva identificiranje i uklanjanje nepotrebnog troška na području cijele poslovne aktivnosti. Također je o dodavanju vrijednosti za kupca i za posao. Proces osmišljavanja i implementiranja lean proizvodnje u organizaciju poduzeća je dugotrajan proces. Trebalo je dugo godina nemilosrdnog rada, kontinuiranog poboljšavanja, pokušaja i pogreške, te postupnog usavršavanja sustava koji će najbolje raditi.

U usporedbi s masovnim proizvodnim sustavom, Lean proizvodnja teži **poboljšanju upravljanja ljudima**. Lean proizvodnja fokus stavlja na dodane vrijednosti koje se dodaju potražnji. Cijeli proizvodni sustav u osnovi ovisi o potražnji, a ne o predviđanjima na temelju kojih se planira proizvodnja. Prilagodbom proizvoda i povećanjem opsega izbora kupaca su izravni rezultati ove strategije. Lean proizvodnja se razvila i iskorištava intelektualnu imovinu zaposlenika. Svakog zaposlenika se ohrabruje da daje prijedloge za poboljšanje procesa i proizvoda, pa čak i imaju moć zaustaviti pokretnu traku, ako vide da nešto nije uredu. Visoka predanost, marljivost, dobro obrazovana radna snaga i odanost tvrtki prema ovom modelu mora postati dio organizacijske kulture.

### **Lean načela opskrbe**

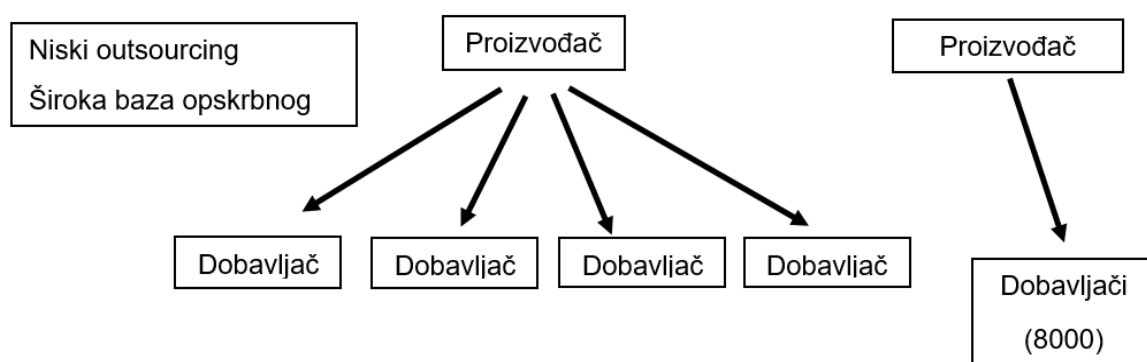
Za razumjeti što je posebnost kod Lean opskrbe i kako ona radi, prvo moramo ispitati praksu u lancu opskrbe u masovnoj proizvodnji, znajući da je cijeli Lean proizvodni sustav izvorno potekao iz sustava masovne proizvodnje. U masovnoj proizvodnji sustav opskrbe funkcionira na način da masovni proizvođač kupuju osnovne komponente koje su mu potrebne od velikog broja opskrbljivača. Broj dobavljača obično će se kretati od 5000 do 8000, imajući u vidu da moderni automobil ima više od 20.000 osnovnih komponenata koje se ugrađuju u njega. Kao što je

---

<sup>50</sup> Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. str. 235.,

prikazano u Slici 9. da je struktura lanca opskrbe ravna<sup>51</sup>. Masovni proizvođači preuzimaju prilikom sklapanja cijelog vozila mnoge podsustave i module. Tako je razina outsourcing relativno niska. Na primjeru BMW proizvođača automobila može se vidjeti da oni za proizvodnju svojih vozila koriste mnoge dobavljače. Dobavljače koji su specijalizirani u proizvodnji određenih dijelova za automobil. Tako da proizvođač koristi mnogo dobavljača prilikom nabavke dijelova za sklapanje njihovih vozila. Dok u obrnutoj situaciji gdje je on, BMW, prodavatelj, koristi manji broj specijaliziranih autokuća koje u njegovo ime prodaju vozila. U republici Hrvatskoj ovlašteni distributer za BMW vozila je tvrtka Tomić & Co, koja jedina za naše područje prodaje takvu vrstu vozila.

**Slika 9 Lanac opskrbe kod masovne proizvodnje**



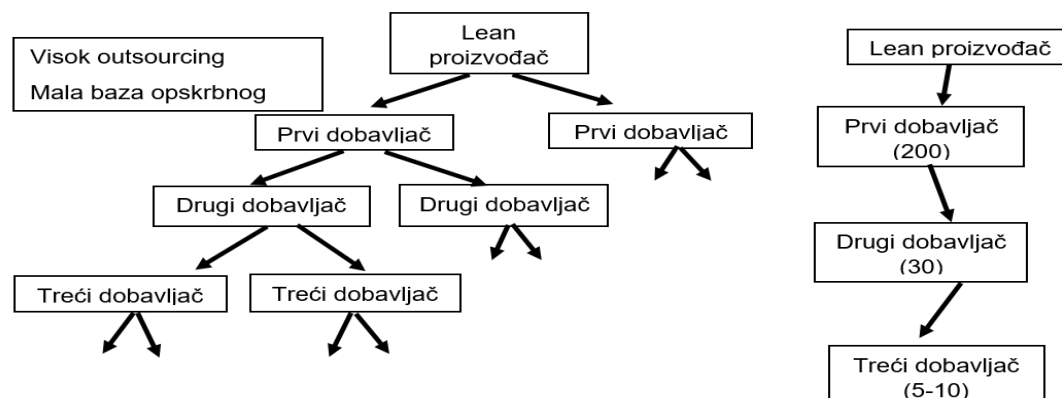
Izvor: Lu, D. (2011) Bookboon.com. *Fundamentals of supply chain management*. [online]. Dostupno na: <http://library.ku.ac.ke/wp-content/downloads/2011/08/Bookboon/Magement%20andOrganisation/fundamentals-of-supply-chain-management.pdf> [25. studeni 2016.]

Tijekom godina Japan je razvio skup potpuno različitih načina primjene Lean sustava za napajanje (Slika 9.). Oni se mogu sažeti u 4 načela Lean opskrbe koji su u potpunoj suprotnosti s onim što je sustav masovne proizvodnje radio do sada.

<sup>51</sup> Lu, D. (2011) Bookboon.com. *Fundamentals of supply chain management*. [online]. Dostupno na: <http://library.ku.ac.ke/wp-content/downloads/2011/08/Bookboon/Magement%20andOrganisation/fundamentals-of-supply-chain-management.pdf> [25. studeni 2016.]



**Slika 10 Struktura Lean lanca opskrbe**



Izvor: Lu, D. (2011) Bookboon.com. *Fundamentals of supply chain management*. [online]. Dostupno na: <http://library.ku.ac.ke/wp-content/downloads/2011/08/Bookboon/Management%20andOrganisation/fundamentals-of-supply-chain-management.pdf> [25. studeni 2016.]

## Načela Lean opskrbe:<sup>52</sup>

### A. Nabava iz 1. sloja opskrbne baze:

Kao što je prikazano na Slici 10. Lean proizvođač također koristiti veliki broj dobavljača, ali im upravlja na različitim razinama. Kada dobavljači izravno opskrbljuju kupce proizvodima to se naziva prvi red dobavljača. Tu skupinu dobavljača Lean proizvođač izravno opskrbljuje i dobiva sve podsustave, module i komponente. Stoga prva grupa dobavljača se zove baza za opskrbu. Broj dobavljača u bazi opskrbe za vitka struktura je od 200 do 300 dobavljača. To je znatno manje od onoga što je sustav opskrbe u masovnoj proizvodnji imao. Promjena strukture dovela je do promjena u ponašanju opskrbnog lanca koji donosi prednosti.

<sup>52</sup> Lu, D. (2011) *Fundamentals-of-supply-chain-management*. Bookboon.com.[Online], str. 53.

## **B. Razviti odgovarajuće blisko partnerstvo:**

Korištenjem mnogo manjih baza za opskrbu, Lean proizvođač može upravljati uštedom vremena i drugih resursa za interakciju s svakim od svojih prvih dobavljača. To je omogućilo da je odnos između kupca i dobavljača postano blizak. Blisko partnerstvo obično uključuje zajedničku viziju i misiju, zajednički dizajn i razvoj novih proizvoda, zajedničko planiranje kapitalnih investicija, sinkronizaciju kapaciteta, koordinacije u isporuci i optimizacije zaliha. Poslovni ugovori između dobavljača obično su srednjeročni ali mogu biti i dugoročni i to je ono što je i preporučljivo. Komunikacija i interakcija između poslovnih partnera je na višim razinama što pridonosi dugoročnoj suradnji.

## **C. Izbor dobavljača na temelju izvedbe**

Kad Lean proizvođač odabire dobavljača, cijena više nije jedini kriterij, niti je najvažniji kriterij kao što je to kod masovnog proizvođača. Lean proizvođači će temeljiti svoj izbor na učinkovitosti izvedbe kao što su standardi kvalitete, pouzdanosti isporuke, sustav upravljanja, predanosti i odnosa. Cijena također će se smatrati kao jedan od kriterija, ali to će uvijek upućivati na vrijednosti koje tvrtka može ponuditi. Nakon što je odabran kao dobavljač, Lean proizvođač će ih tretirati kao "člana obitelji", a kultura povjerenja i otvorenosti će se provoditi.

## **D. Samo jedan ili dva izvora:**

Lean proizvođač teži da preferira 'jedan izvor "ili" dvojni izvor' strategije, a ne "višestruki izvor". Jedan izvor znači da će Lean proizvoditi svoj proizvod od samo jednog dobavljača. To znači da ne postoji pomoćni dobavljač a ni duplicirani dobavljači za isti proizvod. Usporedivši ovu strategiju sa strategijom višestrukih izvora, zaključujemo da jedan izvor ima nekoliko ključnih prednosti. Ona objedinjuje volumen na jednog dobavljača, tako da se jedinica cijena može svesti na minimum. To pruža praktičnost i mogućnost fokusa na potrebno istraživanje i razvoj određenog proizvoda, a kada bi se bavio s dvije različite tvrtke za isti dizajn proizvoda moglo bi doći do nepotrebnih komplikacija. To pomaže da se razvije blisko partnerstvo temeljeno na povjerenju jer ugovoreni proizvod za jednog dobavljača osmisli se samo za tog dobavljača a ne paralelno za više njih. Međutim, postoje i brojni faktori rizika koji su

uključeni u strategiju jednog izvora. Rizik od nemogućnosti opskrbe, bez obzira na razlog može biti problem. Nedostatak konkurencije također može promicati samozadovoljstvo.

Nakon što smo se upoznali sa pojmom Lean menadžmenta potrebno je saznati koje aktivnosti je potrebno poduzeti da se on kvalitetno provede u organizaciji.

**Toyota ima tri originalna kriterija za aktivnosti koji dodaju vrijednost i to su:**<sup>53</sup>

- A. Moraju postojati fizičke promjene,
- B. Promijene moraju biti zatražene od strane kupca,
- C. Mora biti u pravu prvi put.

Bespotrebne aktivnosti možemo definirana kao one koje ne dodavaju vrijednosti. Ako aktivnost dodaje vrijednost i ta vrijednost je percipirana od strane kupaca, onda ta aktivnost 'služi' kupcima. Stoga organizacije koje funkcioniraju po Leanovim načelima trebale bi funkcionirati na način da sve aktivnosti unutar poduzeća donose dodatnu vrijednost ali i Leanova načela nude indentifikaciju aktivnosti koje ne donose dodatnu vrijednost i takve treba eliminirati. Prema tome, ukoliko želimo izmjeriti koliko je pojedina aktivnost štetna ili dobra za poduzeće to se može definirati kao "cijena za serviranje".

**Slika 11 Mjerenje aktivnosti usluge**

$$\text{CIJENA USLUGE} = \frac{\text{UKLJUČENI TOTALNI TROŠKOVI}}{\text{KUPČEVA PERCEPCIJA VRIJEDNOSTI PROIZVODA I USLUGE}}$$

Izvor: Lu, D. (2011) Bookboon.com. *Fundamentals of supply chain management*. [online]. Dostupno na: <http://library.ku.ac.ke/wp-content/downloads/2011/08/Bookboon/Magement%20andOrganisation/fundamentals-of-supply-chain-management.pdf> [25. studeni 2016.]

<sup>53</sup> Lu, D. (2011) Bookboon.com. *Fundamentals of supply chain management*. [online]. Dostupno na: <http://library.ku.ac.ke/wp-content/downloads/2011/08/Bookboon/Magement%20andOrganisation/fundamentals-of-supply-chain-management.pdf> [25. studeni 2016.]

Uz ovu mjeru, možemo usporediti aktivnosti da biste vidjeli koja aktivnost daje više vrijednosti a koju treba eliminirati. Kada „totalni trošak“ aktivnosti ostaje nepromijenjen ili je niži, onda „kupčeva percepcija vrijednosti proizvoda i usluge“ je viša i dobivamo nižu cijenu usluge i obrnuto. Dakle, Lean pristup nije čisto rezanje troškova, već rezanje cijene usluge, koji pojašnjava moguću konfuziju u ovom poglavlju. Nadalje, svrha Lean pristupa može, biti protumačeno kao da služi smanjenje razine troškova „cijene usluge“. Lean koncept temelji se na „cijeni usluge“ koja može objasniti zašto neki lanci opskrbe postižu nisku cijenu, a ne osiguravajući korisnicima pretjeranu uslugu, dok su drugi postigli mnogo više putem lean opskrbnog lanca i ulaganjem više u operacije tj. operacijske funkcije.

#### **4.3. Poslovna rješenja (BPR Business Process Reengineering)**

Poslovna rješenja <sup>54</sup> ili reinženjstvo poslovnih procesa ili BPR ima za ideju da procese koji se ne vide i koji izgledaju nevažnim načini vidljivima, prouči ih radikalno te ih izmijeni odnosno poboljša. Promatra organizaciju kao skup procesa i ima za cilj svaki proces ili aktivnost koji ne stvara dodatnu vrijednost zamijeniti. Ovisno o zahtjevima kupaca formira proizvod na način da proizvod zadovoljava želje kupaca u jednu ruku i profit poduzeća u drugu. Razvoj informatičke tehnologije samo je doprinio i razvoju BPR-a jer se proizvodni procesi i aktivnosti mogu lakše kontrolirati i lakše se mjeri produktivnost tih aktivnosti.

BPR je analiza i preoblikovanje radnih tokova u okviru i van okvira poduzeća s prvenstvenim ciljem da se snize troškovi i poveća kvaliteta proizvoda i usluga uz intenzivno iskorištavanje informacijskih tehnologija.<sup>55</sup> Poslovna rješenja ili BPR definirali su još 1993 godine i autori Hammer i Champy koji su smatrali da je to: 'Temeljno promišljanje i radikalni redizajn poslovnih procesa kako bi se postigla dramatična poboljšanja u kritičnim, suvremenim performansama, kao što su cijena, kvaliteta, usluga i brzina'.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Sharma, N. (2012) SlideShare. *Business process reengineering (BPR)* [online]. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/NeelkamalSharma/business-process-reengineering-15362180> [15. siječnja 2017.].

<sup>55</sup> Rouse, M. (2014) TachTarget. *Business process reengineering (BPR)* [online]. Dostupno na: [http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid182\\_gci536451,00.html](http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid182_gci536451,00.html) [15. prosinca 2016.].

<sup>56</sup> James, T. (2011) Bookboon.com. *Operations Strategy* [online]. Dostupno na: <http://zums.ac.ir/files/research/site/ebooks/strategy/operations-strategy.pdf> [25. rujana 2016.].

### **Što bi značilo:**

- Dramatična poboljšanja** - desetke ili stotine postotnih poboljšanja,
- Temeljna preispitivanja** - odnosi se na mijenjanje značajnih poslovnih procesa,
- Kritični suvremene mjere učinka** - proces mjere temeljen na natjecateljskim faktorima troškova, kvalitete, usluge i brzine,
- Radikalni redizajn** - uključuje kompletno preispitivanje o načinu na koji posao djeluje.

Hammer i Champy su naglasili još tih davnih godina da u budućnosti razvojem informacijskih tehnologija će uvelike utjecati na razvoj i način korištenja BPR-a. Neki od tadašnjih primjera su sustavi za potporu u odlučivanju, telekonferencije i zajedničke baze podataka, što je danas u svakodnevnoj primjeni, ali tada mnogo toga što se danas koristi nisu mogli ni zamisliti ali ujedno i danas ima mnogo prostora za napredak. BPR organizira rad oko procesa, a ne hijerarhije.

Hammer and Champy u svojoj knjizi "Reengineering the Corporation", što u doslovnom prijevodu znači reinženjerstvo poduzeća, su preporučili 7 principa reinženjerstva<sup>57</sup>:

1. Organizacija oko izlaza – rezultata a ne pojedinačnih zadataka,
2. Identifikacija procesa u organizaciji i određivanje njihova prioriteta po hitnosti preoblikovanja,
3. Integracija informacijskog procesnog rada u realni sustav koji proizvodi informacije,
4. Tretiranje geografski dispergiranih resursa kao da su centralizirani,
5. Povezivanje paralelnih aktivnosti u radnim tokovima umjesto pukog povezivanja njihovog rezultata,
6. Stavljanje točki odlučivanja tamo gdje se zadatak izvodi i izgradnju kontrola u procesima,
7. Obuhvat informacija jedanput i na mjestima njihova nastajanja.

---

<sup>57</sup> Rouse, M. (2014) TachTarget. *Business process reengineering (BPR)* [online]. Dostupno na: [http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid182\\_gci536451,00.html](http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid182_gci536451,00.html) [15.prosinca 2016.]

U nastavku su navedene **pozitivne i negativne strane poslovnih procesa ovisno o kupčevim zahtjevima** za proizvodom i utjecajima sa tržišta.

#### **Negativne strane BPR-a:**

- Individualni zadatci su širi i zahtjevniji i mnogi zaposlenici se nisu mogli prilagoditi,
- Teže je doći do nove radne snage koja mora imati više različitih znanja i vještina,
- Potrebna su konstantna unapređenja znanja i vještina zaposlenika,
- Otpor zaposlenika prema promjenama,
- Zahtjeva se stalno praćenje tržišnih promijena i ulaganje u tehnologiju,
- Ovaj sustav doveo je do otpuštanja većeg broja radnika i pojave outsourcinga,
- Parcijalni pristup menadžmenta poslovnim procesima i nejasne definicije procesa,
- Nerealni okviri u koje se BPR stavljao,
- Slabi rezultati i neuspjeh brojnih reinženjering pothvata (>70%),
- Reinženjstvo je postalo nepoželjan pojam.

Dok s druge strane poduzeća koja su se posvetila ovim promijenama poslovnih procesa i znale su upravljati otporom zaposlenika i znale su u kojem smjeru iu i gdje žele doći imali su i mnoge koristi.

#### **Pozitivne strane BPR-a:**

- Uvid u procese je spoznaja koja nam omogućuje da upoznamo tok resursa kroz poduzeće i kad imamo sliku toka znati ćemo kako poboljšati procese (pokretače, sudionike, organizaciju, zadatke, ciljeve, ulaze, izlaze, opremu, performanse...),
- Identifikacija i analize troškova,
- Primjena pozitivnih iskustava iz nekih industrija u kojima je postojao BPM,
- Povećana ukupna efikasnost i eliminacija nepotrebnih aktivnosti,
- Manje birokracije i veće usmjeravanje na zadovoljenje zahtjeva kupaca.

Zadatak implementacije BPR-a i redizajn poslovnih procesa treba provoditi na strukturiran način. **Koraci BPR redizajna poslovnih procesa** koji su uključeni u redizajn poslovnih procesa možemo opisati kao:<sup>58</sup>

**A. Identifikacija i dokumentiranje procesnih radnji,**

**B. Identifikacija postupaka za poboljšanje,**

**C. Vrednovanje procesa dizajna alternative.**

#### **A. Identifikacija i dokumentiranje procesnih radnji**

Identifikacija aktivnosti u tekućim poslovnim procesima je prikupljanje podataka vježbe pomoću metoda kao što su pregled trenutne dokumentacije, intervju i promatranja. Da bi se osigurao okvir za projektiranje i poboljšanje procesa usluge okoriste se tehnike mapiranja i možese iskoristiti usluga kopiranja.

#### **B. Identifikacija postupaka za poboljšanje**

Identifikacija relevantnih poslovnih procesa za poboljšanje može se provoditi pomoću sustava bodovanja u kojem prioritet je uvjetovan ovisno o važnosti za kupce i izvedbi proizvoda ili usluge u odnosu na konkurente. Ostali mjerni sustavi mogu se koristiti kao proces koji obuhvaća količinu učinka i opseg inovacija potrebnih u procesu izvedbe preko broja kritičnih faktora uspjeha.

#### **C. Vrednovanje procesa dizajna alternative**

Postoji mnogo načina na koje proces može biti dizajniran da zadovolji određene ciljeve i tako je potrebno generirati niz inovativnih rješenja za evaluaciju. Jedan od načina generiranja novog dizajna i ideja je kroz brainstorming. Ovaj pristup ima najveće mogućnosti za radikalna poboljšanja u procesu dizajna, ali predstavlja rizik u provedbi jer je to potpuno jedan novi pristup.

---

<sup>58</sup> James, T. (2011) Bookboon.com. *Operations Strategy* [online]. Dostupno na: <http://zums.ac.ir/files/research/site/ebooks/strategy/operations-strategy.pdf> [25.rujan 2016.]

#### 4.4. Planiranje resursa (ERP Enterprise Resource Planning)

Planiranje resursa ili ERP kao termin uveden je od strane Gartner Group-e 1992. godine. Opisuje novu generaciju softverskih rješenja za proizvodne poslovne sustave i MRPII softver (Material Resource Planning). Uključuje korisničko-poslužiteljsku (client - server) arhitekturu, koristi grafička korisnička sučelja i može se koristiti otvorenim sustavima. Pored standardnih funkcionalnosti koje nude, ERP uključuje i upravljanje kvalitetom, upravljanje procesima, izvještavanja različitih vrsta. ERP sustav koristi višestruke komponente softvera i hardvera kako bi se postigla integracija. **Ključni dio svih ERP sustava** je unificirana baza podataka gdje se pohranjuju podaci za različite sustave modula. K tome osnovni ERP ima hardversku i softversku neovisnost kao i lakoću nadogradnje i unapređenja. Ključna stvar za ERP je način kako korisnici mogu prilagođavati aplikacije za lakšu upotrebu.

Dok drugi autori govore da je ERP informacijski sustav koji ima za cilj da upravlja velikim količinama podataka u organizaciji. ERP integrira prodaju, zalihe, proizvodnju i usluge korisnicima aktivnosti. ERP sustavi pružaju softvere, baze podataka, procedure i opise poslova za organizaciju širih procesa.<sup>59</sup>

Enterprise Resource Planning (ERP) sistemi integriraju sve podatke i procese organizacije u ujedinen sustav. To je paket modula koji u potpunosti pokrивaju poslovne zahtjeve organizacija, bilo kojeg profila.<sup>60</sup>

ERP je cjelovito poslovno rješenje koje obuhvaća cijeli model poslovanja poduzeća, podržava i integrira rad svih službi i funkcija te povezuje sve poslovne procese unutar poduzeća, kao i vanjske poslovne procese kojima se poduzeće povezuje s poslovnim partnerima.<sup>61</sup>

ERP je skup upravljačkih alata, pretežito IT alata, u poduzeću kojima ono upravlja resursima poduzeća i balansira ponudu i potražnju. Ono povezuje kupce i dobavljače u cjeloviti lanac opskrbe kako bi se učinkovito upravljalo resursima poduzeća jer na taj način dolazimo i do smanjenja ukupnih troškova poduzeća koji će rezultirati boljom financijskom godinom za samo poduzeća. Ovo informatičko rješenje

---

<sup>59</sup> Wallace, T. i Kremzar, M. (2001) *ERP: Make it hapen* [Online]. Dostupno na : <http://www.labee.ufsc.br/~luis/egcec/livros/ERP/ERP%20-%20Making%20It%20Happen.pdf> [14. listopada 2016.],

<sup>60</sup> Infodom (2008) *ERP: Enterprise Resource Planning* [online]. Dostupno na: <http://www.infodom.hr/default.aspx?id=33>, [1. listopada 2016.],

<sup>61</sup> Bosilj Vukšić, V. i Kovačić, A. (2004) Upravljanje poslovnim procesima. Zagreb: Sinergija.str. 56.

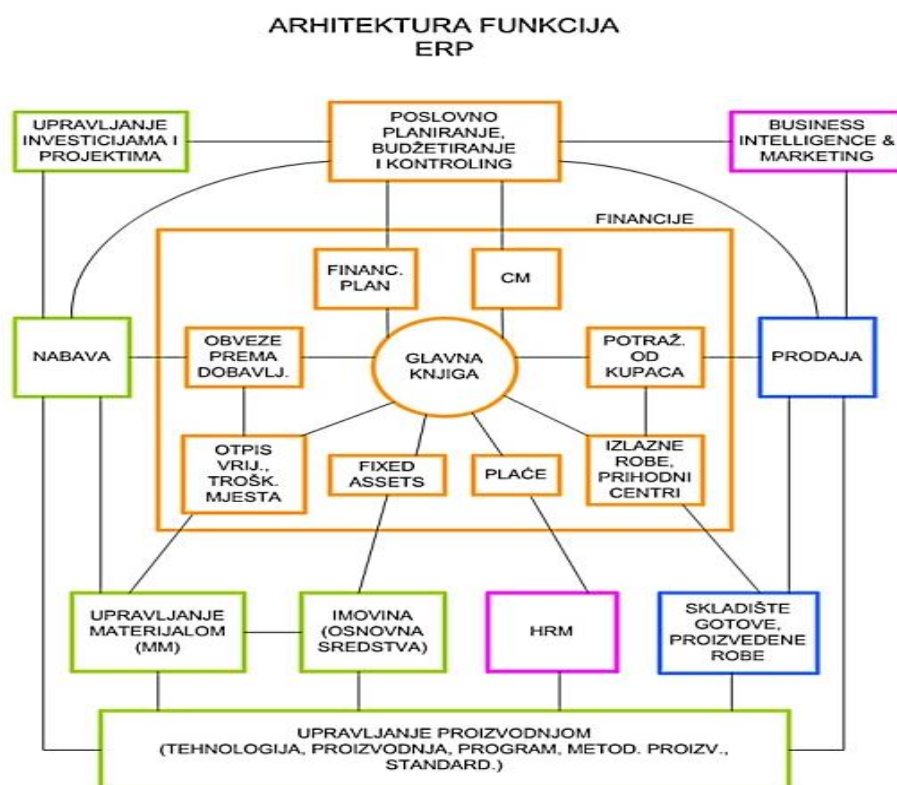


upravlja poslovnim procesima na način da osigurava krosfunkcionalnu integraciju između prodaje, marketinga, proizvodnje, tekućih operacija, logistike, nabave, financija, razvoja novih proizvoda, ljudskih resursa.

Ovo kvalitetno elektroničko poslovanje omogućujućuje izvođenje poslovnih procesa na način da udovolji visokim zahtjevima vanjskih korisnika i postigne visoku produktivnosti, a istovremeno uz niže troškove i manje zalihe.

**Primarni cilj uvođenja ERP-a** je poslovati na bolji način u promjenjivom i snažnom konkurentskom okruženju. Integracijom podataka iz ERP sustava predviđati stvari unutar poduzeća ali i na tržištu te uravnotežiti ponudu i potražnju. Kako smo već definirali ERP u poduzeću je skup softverskih alata i tehnika za predviđanje, planiranje i raspoređivanje koji upravlja cjelovitim lancem dobave, a uz to koordinira svim poslovnim procesima unutar poduzeća. Ciljevi ERP-a uključuju i visoku razinu usluge prema kupcima, produktivnost i smanjenje troškova uz visok obrtaj zaliha.

**Slika 12 ERP unificirana baza podataka.**



Izvor: Infodom (2008) *ERP: Enterprise Resource Planning* [online]. Dostupno na: <http://www.infodom.hr/default.aspx?id=33>, [1. listopada 2016.]

ERP <sup>62</sup> je planiranje resursa poduzeća i obuhvaća sve resurse koji se upotrebljavaju za izradu proizvoda ili usluge, što podrazumijeva: osnovni, pomoćni i potrošni materijal, alate, naprave i tehnološku i tehničku dokumentaciju, proizvodne i uslužne kapacitete, proizvodne specifikacije, ljudske resurse, financijske resurse itd.

ERP se može koristiti u poslovnim sustavima gdje se proizvodi za skladišta, u proizvodnji po narudžbama, u dizajnu prema narudžbama, u proizvodnji složenih proizvoda, u proizvodnji jednostavnih proizvoda, u višepogonskim sustavima, u sustavima s jednim pogonom, kod ugovornih proizvođača, kod proizvođača koji prodaju konačnim potrošačima, kod proizvođača s distributerima.

**Kroz ERP**, a prvenstveno kroz efektivno predviđanje, planiranje i raspoređivanje procesa moći će se:

- **Proizvoditi potrebni proizvodi uz primjerenu efikasnost,**
- **Proizvoditi proizvodi one razine kvalitete koji će se moći prodati,**
- **Skratiti vrijeme izvođenja procesa** i iskorištavanja resursa na mjeru optimalnu za najlogičniji raspored izvođenja procesa i proizvodnje proizvoda prema zahtjevima kupaca.

Uspješno uveden ERP sustav povezuje cijelu organizaciju i njezina područja kao što su nabava, proizvodnja, prodaja, distribucija, logistika, menadžment i financije. Prednosti takvog uvođenja su smanjenje zaliha, povezivanje s informacijskim sustavima poslovnih partnera, informiranje o zahtjevima kupaca te brži obrtaj financijskih sredstava.

Razlozi zašto bi neko poduzeće u svoje poslovanje trebalo uvesti ERP oblik unapređenja poslovnih procesa:<sup>63</sup>

- A. Standardizacija i ubrzanje poslovnih procesa** - korištenje integralnog sustava utječe na stvaranje vremenskih ušteda, povećanje proizvodnosti te smanjenje potreba za ljudskim radom,

---

<sup>62</sup> Jozić, I. (2009) Profitiraj.hr. *Kvalitetnim ERP sustavom u borbu protiv recesije* [online]. Dostupno na: <http://profitiraj.hr/kvalitetnim-erp-sustavom-u-borbu-protiv-recesije/> [1.prosinca 2016.],

<sup>63</sup> Docslide (2015) *Planiranje resursa poduzeća (ERP)* [online]. Dostupno na: <http://documents.tips/documents/planiranje-resursa-poduzeca-erp.html> [1.rujna 2016].

- B. Integracija financijskih informacija** - podaci se održavaju u jednom softverskom sustavu i nisu više raštrkani po mnogim sustavima te je lakše pratiti kako su se odvijala npr. narudžbe nekog klijenta od prvih pregovora do realizacije,
- C. Smanjivanje razine zaliha** - pomaže proizvodnom procesu da se proizvodnja obavlja bez zastoja te pridonosi povećanju transparentnosti procesa realizacije narudžbi. Tako dolazi do smanjenje razine zaliha potrebnih u proizvodnji te u planiranju isporuke robe klijentima,
- D. Standardizacija informacija o zaposlenima** - unošenjem informacija u jedinstveni sustav prema podržanim pravilima na jednostavan način se dolazi do osnovnih informacija o zaposlenima i praćenju njihova rada.

ERP nastoji integrirati postojeće sustave u jedan jedinstveni sustav koji će poduzeću olakšati korištenje i protok raznih informacija.

Implementacija ERP sustava osigurava poduzeću učinkovitije i jeftinije poslovanje te bolju tržišnu poziciju. Dobro implementirani sustav najbitnija je infrastruktura poduzeća i neodvojivi dio njegove kulture poslovanja.

#### **Glavni razlozi implementacije koncepta ERP – a<sup>64</sup>:**

- postojeći sustav ne pruža odgovarajuću potporu vodstvu i korisnicima,
- potrebna je promjena poslovnih procesa,
- standardiziranje i ubrzavanje proizvodnih procesa,
- smanjenje zaliha,
- standardiziranje zaliha o ljudskim resursima.

Implementacija ERP sustava je postupak koji traje od trenutka isporuke ERP rješenja na dvd-ima pa sve do uporabe istog u redovitom poslovanju. Implementacija slijedi nakon izbora ERP softvera i izbora partnera koji će nam taj sustav isporučiti. Taj korak jednako je važan kao i prethodni, te se njemu mora pristupiti ozbiljno i odgovorno. Implementacija može trajati od nekoliko tjedana do nekoliko mjeseci, to zahtijeva izuzetnu predanost stručnog tima koji ju obavlja.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Bosilj Vukšić, V. i Kovačić, A. (2004) Upravljanje poslovnim procesima. Zagreb: Sinergija.str. 56.,

<sup>65</sup> Rakar, M. (2006) Mračni blog. *ERP, MIS i ostale nerazumljive kratice...* [online]. Dostupno na: <http://mrak.org/2006/03/25/erp-mis-i-ostale-kratice> [21. listopad 2016.].

Bitno je dobiti uvid u implementacijsku metodologiju i kvalitetu implementacijskog tima. Implementaciju može obaviti sam proizvođač ili tvrtka koja nudi takvu vrstu informatičke potpore, gdje oni preuzimaju obavezu da nakon završetka implementacije održavaju ERP sustav te omogućе nesmetano odvijanje poslovanja poduzeća. Iz prethodnih lekcije vidili smo koliko je bitno prepoznati koje aktivnosti u poduzeću treba poboljšati i koje aktivnosti treba mjenjati, ali jednako je bitno na koji način implementirati ovaj sustav i način upravljanja njime da bilo kada u budućnosti imamo pregled na koji način upravljamo resursima i ima li mjesta za poboljšanje.

Osim na pristupu promjena poslovnih procesa, implementacija ERP sustava se zasniva na korištenju postojećih znanja, primjera i iskustava. ERP sustav se realizira na temelju jedinstvene baze podataka u koju se slijevaju podaci svih dosadašnjih odjela u poduzeću. Bazi se pristupa uporabom jedinstvenog korisničkog sučelja koji korisnicima nudi međusobno komuniciranje i pristup alatima za potporu odlučivanju. Nakon uvođenja ERP će korisniku pružiti uvid o stanju na zalihama, rokove isporuka proizvoda, narudžbe i sl. ali samo ukoliko se podaci točno i savjesno unose u sustav.

**Uvođenje ERP-a** u poslovanje iziskuje određene troškove te njegova implementacija traje mjesecima. Veoma je važno da poduzeće bude potpuno sigurno u razloge njegovog uvođenja te da se vodi donesenim poslovnim planom. Njime će se voditi zaposlenici kako bi cijeli proces bio uspješno obavljen. Nužno je koristiti poslovni plan i nakon implementacije kako bi ih on usmjeravao na korištenje zacrtanih poslovnih koristi i u daljnjim godinama korištenja ERP – a.

## **5. Stvaranje konkurentske prednosti temeljem operacijske strategije - poduzeće Vladimir Gortan d.d.**

### **5.1. O poduzeću**

Vladimir Gortan d.d. za graditeljstvo PAZIN, Dinka Trinajstića 10<sup>66</sup>, sa istim sjedištem kroz svoje pravne prednike te kroz različite statusne i organizacijske oblike kontinuirano djeluje od 1947. godine kada je iz građevinske grupe koja je obnavljala Pazin nakon II. svjetskog rata osnovano Kotarsko građevno poduzeće koje 1950. godine dobiva naziv «VLADIMIR GORTAN» po poznatom lokalnom antifašistu Vladimiru Gortanu. Proces promjena opće-društvene razine uvjetovao je u razdoblju od 1968. do 1977. godine integraciju poduzeća u obliku građevinskog pogona u građevinsko poduzeće «ISTRA» Pula. Poduzeće se nanovo osamostaljuje 1977. godine.

Početak 90-tih godina proteklog stoljeća bilo je obilježeno bitnim negativnim mijenama poslovnog okruženja te je, stoga, imalo za posljedicu kraću neželjenu stagnaciju naprosto iz razloga što se zbog objektivnih okolnosti ratnog okruženja, nepovoljne fluktuacije kamatnih stopa i pada potražnje upravljanje društvom nije se moglo temeljiti na proizvodnim i potencijalnim mogućnostima već se gotovo sav potencijal trebao koncentrirati u opstanak na tržištu. Opstanak na tržištu kao jedno od rijetkih građevinskih trgovačkih društava sa sličnim polazišnim osnovama i «gabaritima» usprkos nepovoljnim gospodarskim okolnostima u vremenu pretvorbe i privatizacije, a da pritom nije došlo do otpuštanja radnika i gubljenja respektabilnog rejtinga jedan je od značajnih ostvarenih rezultata koji je, ujedno, bio preduvjet ostvarivanja daljnje zacrtanih ciljeva. U novim uvjetima uspjelo se zadržati i unaprijediti prethodno utvrđene pozitivne vrijednosti, postupno uvoditi inovacije uz istovremeno napuštanje nedjelotvornih i vremenom prevaziđenih modela i projekata.

Danas <sup>67</sup>prema podacima sa Poslovne hrvatske ovo dioničko društvo ima 61 stalno zaposlenog radnika te ostvaruje prihode u visini od 54.931.600,00 kuna .

---

<sup>66</sup> Vladimir Gortan d.d. (2017) *Vladimir Gortan* [online]. Dostupno na: <http://www.vladimir-gortan.hr/O-nama.aspx> [03.veljača 2017.],

<sup>67</sup> Poslovna hr. (2017) *Poslovna hr.* [online]. Dostupno na: <http://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=330520&tab=posl>, [19.travnja 2017.]

Ostvarenom financijskom i vlasničkom stabilnošću zauzima vodeće pozicije u području djelatnosti visokogradnje Istarske županije. Daljnje sustavno ulaganje na unapređenju kvalitete, izobrazbi kadrova, proširenju proizvodnog programa, poboljšanje tehničke opremljenosti, inženjeringa u građevinarstvu te naročitog opredjeljenja ka značajnijem pojavljivanju na tržištu s prodajom izgrađenih stambenih i poslovnih objekata osnovna je poslovna orijentacija ovog trgovačkog društva.

Poduzeće “Vladimir Gortan“ d.d. od svojih početaka bavi se gradnjom stambenih i nestambenih zgrada. Tijekom godina svog poslovanja, kako bi zadržali postojeće kupce te stekli nove, proširili su područje svog djelovanja na druge djelatnosti te time stekli veću konkurentnost na tržištu.

Djelatnosti kojima se poduzeće danas bavi jesu:

- Visoko gradnja i nisko gradnja- glavna djelatnost,
- Betonara i betonski elementi,
- Građevinska bravarija i čelične konstrukcije,
- Polaganje kamena i keramički proizvoda ,
- Vodovodne i elektroinstalacije.

## **5.2. Transformacijski proces poduzeća**

U poslovanju svakog poduzeća operacijski menadžment bavi se kako transformacijskim procesima tako i mrežom procesa unutar samog funkcioniranja poslovanja kako bi samo poslovanje moglo teći nesmetano. Ostale transformacijske procese koje poduzeće Vladimir Gortan d.d. obavlja opisani su u Tablici 7.

**Tablica 7 Primjeri transformacijskih procesa u poduzeću Vladimir Gortan d.d.**

INTERNI SISTEM PODUZEĆA	PRIMARNI INPUTI	RESURSI	TRANSFORMACIJA	OUTPUT (REZULTATI)
Radna jedinica CRNA BRAVARIA,	Željezo, boje i lakovi	Oprema za varenje i bojenje, radnici	Proizvodnja željeznih ograda, manjih i većih vratiju za dvorišta (fizička transformacija)	Zadovoljstvo kupaca, kvalitetni proizvodi
Radna jedinica BETONARA	Cement, agregat	Strojevi, oprema, radnici	Proizvodnja betona, betonskih proizvoda (ivičnjaci, grede, šahtovi, prstenovi...) (fizička transformacija)	Kvalitetni beton i betonski proizvodi
Radna jedinica BETONARA Skladište	Ivičnjaci	Skladišni prostor	Privlačenje kupaca, prodaja i skladištenje betonskih proizvoda (ivičnjaci, grede, šahtovi, prstenovi...) (razmjena-trgovina)	Brza isporuka krajnjem kupcu ili investitoru
Javna nabava; elektronička javna nabava	Informacija	Inženjering u građanju; znanje, iskustvo i ljudski resurs	Izvještaj o ponudbenom troškovniku; cijeni, usluga građenja (informacijska transformacija)	Izrada ponudbenog troškovnika, sa kvalitetnim i cijenovnim karakteristikama krajnjem investitoru

Izvor: Obrada autora

Kako se iz priložene tablice može isčitati poduzeće Vladimir Gortan d.d. u svojem svakodnevnom poslovanju koristi četiri transformacijska procesa (fizička transformacija, razmjena, skladištenje i informacija). Iz Tablice 7. se vidi da samo radna jedinica Betonara koristi u poslovanju svoje jedinice tri transformacijska procesa, i to fizičku, razmjenu i informaciju. U poslovanju ove radne jedinice ona proizvodi po narudžbi beton za kupce; fizičke ili pravne osobe, ili krajnje investitore ako se radi o gradilištu koje vodi poduzeće Vladimir Gortan d.d.. Betonske grede se također grade po narudžbi jer kako je poduzeće Vladimir Gortan d.d. uz poduzeće A.T.G. inženjering iz Pule, nositelj licence za Ytong, onda se prilikom gradnje objekata ili samih krovova

od Ytonga po specijalnoj narudžbi odnosno prema projektu izrađuju betonske gredice. Dok betonski ivičnjaci, šahtovi i prstenovi se izađuju ponekad prema narudžbi i potrebne količine u zato predviđeno vrijeme, ali pretežito se izrađuju kada opadne obujam posla kako bi bilo konstatna uposlenost zaposlenika. Takvi proizvodi onda stoje na zalihama pa se ovisno o potražnji prodaju. Ostale radne jedinice poduzeća kao što su radna jedinica Crna bravarija, Keramika ili Električna (neke ni nisu opisane u tablici) u svojem poslovanju koriste samo jedan transformacijski proces i to fizičku transformaciju. Ove tri radne jedinice koriste samo jedan transformacijski proces jer proizvode koje proizvode odmah ugrađuju u građevinu ili ga prodaju jer je izrađen po narudžbi za krajnjeg investitora. Tako naprimjer radna jedinica Keramike i Električne svoje proizvode i usluge direktno ugrađuju u samu građevinu, što podrazumijeva ugrađnju keramičarskih elemenata ili elektro vodova. Dok u informacijski transformacijski proces spadaju odjeli Pripreme i Operative. Odjel Pripreme priprema troškovnike za javna nadmetanja i na taj način daje informaciju o visini cijene dok odjel Operative vodi cjelokupnu provedbu izgradnje ili rekonstrukcije zgrade i u stalnom je kontaktu sa investitorom, nadzorom, dobavljačima i kooperantima. Odjel Operative na mjesečnoj bazi ispostavlja situacije, koje predstavljaju izvještaje o obavljenom poslu na određenom objektu, ali ujedno su to i fakture.

Način na koji poduzeće transformira inpute u outpute uvelike utječe na visinu troškova. Većina troškova poduzeća u proizvodnji proizvoda ili usluga upravo dolazi od operacija u transformacijskom procesu. Razlika između uspješnog i manje uspješnog poduzeća je upravo u kontroli troškova u transformacijskom procesu. Način na koji poduzeće transformira inpute u outpute uvelike utječe na visinu troškova. Troškovi se ogledaju u kunsjoj protuvrijednosti utrošene energije, materijala, plaća, troškovima održavanja i amortizacije opreme i zgrada, troškovima najamnine, telefonske pretplate, registracije službenih vozila i troškovima režijskog osoblja. Promatrajući transformacijske procese poduzeća Vladimir Gortan d.d. i utjecaj na troškove dolazimo do zaključka da bez obzira na kompleksnost poslovanja i velike troškove investiranja koje poduzeće ima u svojem poslovanju, poduzeće uspijeva uspješno već godinama se nositi sa svim zahtjevima u transformacijskom procesu poslovanja. Grana industrije građevina je za razliku od ostalih znatno složenija jer poduzeće prije nego naplati svoj ugovoren posao, odnosno izvrši transformacijski proces, mora uložiti velika sredstva pogotovo ako se radi o milijunskim investicijama.



Poduzeće Vladimir Gortan d.d. svoje 70 godišnje djelovanje na tržištu pripisuje upravo odličnim upravljanjem troškovima, odnosno kvalitetnom analizom i kontrolom istih. Poduzeće Vladimir Gortan d.d., zbog navedene značajnosti kontrole troškova u transformacijskom procesu na njihovo poslovanje, provodi kontrolu kroz tri ključna odjela. Tri ključna odjela se sastoje od odjela Pripreme, Operative i Računovodstva.

### 5.3. Primjenjiva organizacijska struktura i tipovi proizvodnje unutar nje

Poduzeću Vladimir Gortan d.d. koristi u svojem poslovanju **funkcijsku organizacijsku strukturu**, a unutar nje djeluju **dva tipa proizvodnje; linijski tip proizvodnje i projektni**. U organizacijskom smislu projektni tip proizvodnje je manje zastupljen od linijskog jer je iskorištenost ljudskog kadra u odnosu na ukupan broj zaposlenih manja. Premda s druge strane, ako to promatramo s financijskog aspekta i operacijske složenosti, dolazi se do podataka da u projektnom tipu proizvodnje je manje zaposlenih zastupljeno ali da je količina novčanog priljeva kojim oni upravljaju, količinom rashoda (računi, situacije...) ali i kordinacija podizvoditelja, su na mnogo većoj razini nego što je to u linijskom tipu proizvodnje. Poduzeće projektnim tipom proizvodnje ostvaruje najveći postotak svojih prihoda u odnosu na ukupne prihode.

Glavna djelatnost **projektnog tipa proizvodnje** poduzeća je građenje stambenih i nestambenih objekata, koji se manifestiraju kao projekti. Projektni tip proizvodnje čini privremenu organizacijsku formu jer su gradilišta poslovne aktivnosti ograničena vijeka trajanja, odnosno svako gradilište posebno dodaje postojećoj organizacijskoj strukturi. Strukturi spremnoj za izvođenje projekata ovisno o vlastitim materijalnim i ljudskim resursima, koji su pod periodičnom kontrolom funkcijske organizacije. Kod projektnog tipa proizvodnje nema toka materijala, već samo redosljed izvođenja pojedinih operacija. Pri čemu da bi se ispunio planirani rok završetka projekta važno je da se sve pojedinačne aktivnosti odvijaju na vrijeme i u skladu sa terminskim planom i ugovorenim troškovnikom.

Planiranje komercijalnih projekata proces je odrađivanja projekta na osnovi zahtjeva naručitelja i ponude, određivanje objektnih ciljeva, pripreme retrogradnog raščlanjivanja projekta, izrade tehnologije izvedbe projekta, izvedbe vremenske analize, optimalizacije plana sa stajališta troškova i izvedbenih resursa. Određivanje

projektnog sustava, pripreme organizacije vođenja i izvođenja projekta te pokretanje izvođenja (lansiranja). To je proces ponovnog planiranja nakon izvedbenih kontrola (replaniranje) sve dok kupac ne preuzme projekt. Riječ je, dakle, o tome da se plan projekta izradi u skladu sa zahtjevom naručitelja, odnosno kupca, te da se završi preuzimanjem projekta od strane kupca (npr. preuzimanje nove skladišne hale).<sup>68</sup>

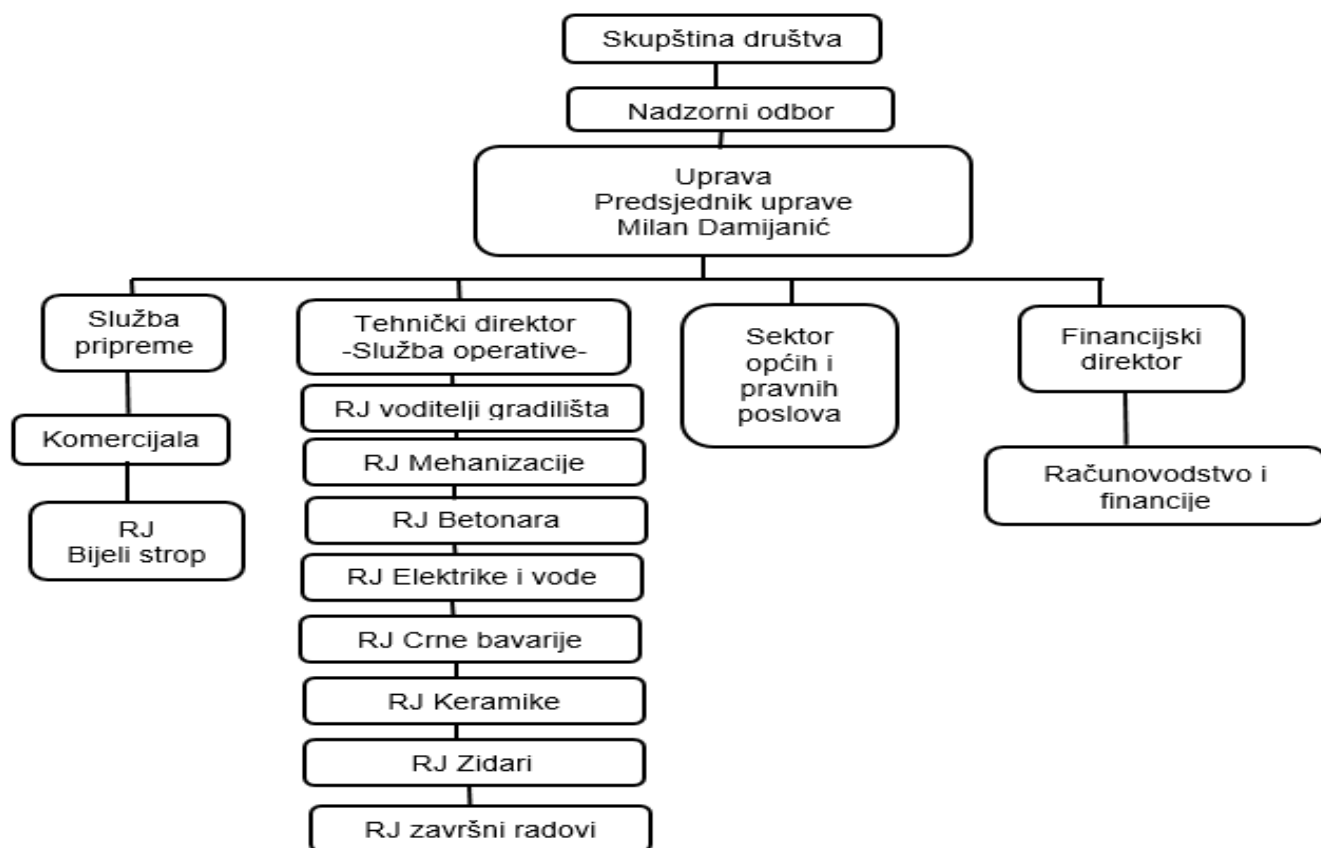
**Linijski tip proizvodnje** u poduzeću Vladimir Gorta d.d., se odnosi na radnu jedinicu Betonara i Crna bravarija, koje proizvode proizvode za vanjske ili unutarnje kupce. Unutarnji kupci su po principu pogonskog knjigovodstva interna gradilišta za koje radne jedinice proizvode, a vanjski kupci su treća lica. Na navedenom primjeru radne jedinice pretežito proizvode za potrebe internih gradilišta, a rijetko za treća lica.

Poduzeće Vladimir Gortan d.d., odnosno njegova funkcijska organizacijska struktura ugovaranjem novih gradilišta otvara nove projektne strukture unutar matične organizacije, a ujedno i završetkom gradilišta ih i zatvara. Funkcijska organizacijska struktura pripremi sve uvijete za funkcioniranje projektne linijske proizvodnje i prije njezinog početka. Funkcijska organizacija ugovara posao, ukoliko nema raspoložene radne snage i resursa za određeni segment podugovara posao, sastavlja terminski plan, plan priljeva i odljeva prilikom implementacije projekta, a usto kontinuirano proizvodi proizvode i usluge putem svojeg linijskog tipa proizvodnje.

---

<sup>68</sup> Dujanić M. (2010) Projektni menadžment. Tisak Futura, Rijeka.str. 102.

**Slika 13 Organizacijska struktura poduzeća Vladimir Gortan d.d..**



Izvor: Obrada autora

Iz poduzeća navode iskustvom potkrijepljene **karakteristike funkcijske organizacijske strukture poduzeća i linijskog tipa proizvodnje**:

- osigurava jaku tehničku podršku organizacijskim jedinicama i projektnom tipu proizvodnje,
- osigurava bolju kontrolu rada zbog lakšeg upravljanja organizacijom nego u ostalim organizacijskim tipovima,
- nedostatak je da se sporo prilagođava promijenama,
- nedostatak je da je brzina odlučivanja na nezavidnoj razini,
- osigurava bolju koordinaciju,
- osigurava neprekidnu proizvodnju proizvoda i usluga.

Iz poduzeća navode **karakteristike projektnog tipa proizvodnje**:

- specifičnost/unikatnost svakog projekta,
- kompleksnost praćenja troškova, jer neke stavke troškovnika se ne izvode dok se u protuvrijednosti izvode neke koje nisu ugovorene,
- neplanirane izvanredne okolnosti kao što su loše vrijeme, svojstvo tla (planirana zemlja, a prilikom kopanja se ustanovi da se radi o kamenu) itd.,
- podugovaranje poslova,
- kvaliteta radova podizvođitelja,
- bankarske garancije koje stvaraju veliki ekstra trošak,
- problem terminskog plana zbog raznih izvanrednih okolnosti koje se mogu dogoditi,
- poteškoće u kontroliranju troškova (podizvođitelji, materijal, interni trošak ljudskih resursa, internih inputa i proizvoda...).

#### **5.4. Korporativna, poslovna i funkcijska strategija poduzeća Vladimir Gortan d.d.**

Navodimo korporativnu, poslovnu i funkcijsku strategiju poduzeća Vladimir Gortan d.d..

##### **5.4.1. Korporativna strategija poduzeća**

**Korporativno odnosno strateško** upravljanje poduzeća Vladimira Gortana d.d. temelji se na imidžu poduzeća, koji se ponosi 70 godišnjom tradicijom uspješnog poslovanja. Poduzeće svakodnevno traga za novim tržišnim mogućnostima koji će povećati inovativnost poslovanja, a ujedno traže i načine da smanje svoje slabosti i se prilagode vanjskom okruženju u kojem djeluju.

Operacijska učinkovitost njihova poslovanja dovodi do good will-a ili dobrog glasa njihova poslovanja, ali bez obzira na to naglašavaju njihovu stratešku perspektivu koja se ogleda u kvaliteti njihove usluge i proizvoda, dugogodišnjem povjerenju i zadovoljstvu kupaca te sigurnost izvedbe. Temeljni cilj poslovanja je konstatni rast i razvoj. Rast koji se ogleda u rastu poslovanja, dodatnoj educiranosti i stručnosti radne snage, razvoju proizvoda i usluge koji su u ponudi. Iz poduzeća smatraju da stagnacija poduzeća u bilo kojem segmentu podrazumijeva pad, a to nije u interesu ni

zaposlenicima ni dioničarima ni vjerovnicima; financijske institucije, dobavljači, kooperanti itd.

Strateška strategija poduzeća ostvaruje se putem sljedećih četiri ključnih područja: **analiza korporativnih ciljeva, odlučivanje, implementacija i podrška.**

**Korporativni ciljevi poduzeća** Vladimir Gortana ogledaju se u njihovoj misiji i viziji. **Misija poduzeća** je razvijanje novih i održavanje postojećih poslovnih odnosa sa domaćim partnerima. Osiguravati visoke standarde kvalitete izvedbe iz područja građevinskog inženjeringa, proizvodnje betonskih i bravarskih proizvoda te kvalitetu usluga temeljenu na znanju i inovativnosti. **Vizija poduzeća** jest postati vodeća kompanija na istarskom području u sektoru građevinarstva. Pružati kvalitetnu uslugu inženjeringa i proizvoda poduzeća koji će biti prepoznatljivi na tržištu po svojoj brzini pružanja usluge, kvaliteti proizvoda i usluga te njihovoj cijeni.

Poduzeće ima **dvije razine hijerarhijske razine odlučivanja**. Prva razina odlučivanja je razina odlučivanja na razini uprave društva gdje se pretežito donose odluke od strateške važnosti za poduzeće kao kupnja ili prodaja nekretnina, otvaranje novih linija proizvoda ili širenje poslovanja na nova područja. Dok na drugoj razini se donose odluke o problemima svakodnevnog poslovanja ili ukoliko se na prvoj razini donese odluka o proširenju linije proizvoda na ovoj razini se dogovara kako to implementirati. Na primjeru poduzeća Vladimir Gortan d.d. na prvoj razini odlučivanja se odlučuje koje proizvode će poduzeće proizvoditi i koje građevinske projekte će nuditi za izgradnju, dok na drugoj razini odlučivanja će se odlučivati operativno kako realizirati te projekte.

#### **5.4.2. Poslovna strategija poduzeća Vladimir Gortana d.d.**

Poduzeće Vladimir Gortana d.d. svoju poslovnu strategiju ostvaruje putem linijske i projektne proizvodnje. Nije potrebno ni naglašavati kako je projektni tip proizvodnje mnogo složeniji od linijskog. Tako da će inputi poslovne strategije poduzeća biti izneseni na bazi poslovne strategije projektne proizvodnje odnosno gradilišta.

**Inputi poslovne strategije** koji osiguravaju dugoročni opstanak strategije poduzeća:

### **1. Praćenje poslovnog okruženja**

-podrazumijeva biti u korak sa tržišnim trendovima, što podrazumijeva na vrijeme uočavati prijetnje i prilike na tržištu. Na samom gradilištu to podrazumijeva da uvijek se investitoru može ponuditi zamjenski proizvod, naprimjer dizajnerske pločice, koji može biti skuplji ili jeftiniji od planiranog, ali uvijek je naposljetku bitno zadovoljstvo kupca/investitora. Drugi primjer, koji je trenutno uz cijenu najpopularniji, je rok izvedbe. Mnogi kupci žele što kvalitetniji, što jeftiniji ali i u što kraćem roku proizveden svoj proizvod. Bilo da se radi o kući za odmor ili hotelu.

### **2. Izjava o misiji koja definira što je posao poduzeća**

-misija poduzeća je u što kraćem roku, što kvalitetnije i uz što optimiziraniju cijenu izgraditi određeni objekt ili pružiti traženu uslugu putem građevinskih radova kupcu.

### **3. Temeljne kompetencije**

-brand, iskustvo građenja kroz 70. godišnje tržišno postojanje, stručan tim, kvaliteta izvedbe, visok ljudski potencijal, provijereni kooperanti, neupitna kvaliteta ugrađenog materijala te bezuvjetno traganja za nečim drugačijim, nečim boljim.

Iz poduzeća navode da bez obzira što ni današnji uvjeti nisu dobri i daleko su od idealnih vesele se budućnosti u koju stalno ulažu i kojoj se stalno prilagođavaju jer po njima to je jedini ključ uspjeha.

Poduzeće Vladimir Gortana d.d. u svojem poslovanju koristi dvije strategije, strategiju diferencijacije i strategiju vođenja troškova, premda strategija vođenja troškova prevladava zbog tržišnih okolnosti. Poduzeće svoju diferencijaciju u odnosu na slična poduzeća, ako ne uzimamo u obzir stručnost, sigurnost, brzinu i kvalitetu izvedbe, postiže Ytong licencom i sustavom bijelog stropa kojeg konkurentna poduzeća nemaju. Diferencijacija uz mnoge dobre ima i loše strane. Što se ovog proizvoda tiče osim povećanog troška promocije i veće sklonosti stanovništva standardnoj gradnji, za uvođenje ovog proizvoda nije bilo većih troškova. Strategija koja ipak prevladava u poslovanju je strategija vođenja troškova. Tijekom i nakon ekonomske krize koja je posebno utjecala na cijene nekretnina i na vrtoglavi pad

obujma posla građevinskog sektora posebna pažnja se pridodala troškovnoj strani poslovanja. Upravljanje troškovima je od izuzetne važnosti između ostalog jer je cijeli sistem funkcioniranja poduzeća prilagođen poslovima koji se mahom sklapaju putem javne nabave. Na takvim poslovima naplata potraživanja je sigurna premda su cijene nešto niže u odnosu na privatni sektor i zato je poduzeće sistem funkcioniranja moralo prilagoditi da konstatno prate odnos prihoda i rashoda.

#### 5.4.3. Funkcijska strategija poduzeća Vladimir Gortana d.d.

Iz poduzeća navode kako zbog kompleksnosti građevinske djelatnosti od izuzetne važnosti za poslovanje i dugoročni opstanak je **funkcijska odnosno operacijska strategija**. Kako u teoriji operacijska strategija djeluje unutar funkcijske strategije poduzeća, na primjeru poduzeća Vladimir Gortan d.d. fokusirati ćemo se samo na operacijsku strategiju. Tri bitna elementa operacijske strategije poduzeća su **troškovni aspekt, aspekt ljudskih potencijala i aspekt dizajna posla**. Građevinska industrija u svojem poslovanju mora za svaki projekt voditi računa o njegovom financiranju, mora voditi brigu o podugovaranju ukoliko nemaju raspoloživih kadrova za taj dio radova, moraju napisati terminski plan kojeg se moraju držati i još mnogo toga. U procesu realizacije vodi se briga da li se poštuju zadani rokovi definirani terminskim planom, da li troškovi rada, materijala, kooperanata i ostali proizašli iz građenja ne prelaze ugovorene, a ukoliko prelaze da se ti isti fakturiraju investitoru. Ukoliko u ovakvom poslovanju ne bi postojala operacijska strategija poduzeća iz poduzeća Vladimir Gortana d.d. smatraju da ne bi mogli pratiti troškove poslovanja i nastavno tome ni samu uspješnost poslovanja ni uspješnost pojedinih projekata. Poduzeće Vladimir Gortan d.d. navodi operacijsku strategiju kao zaslužnu za komparativnu prednost poduzeća nad konkurencijom. Navode kako smatraju da uspješnost njihova poslovanja leži u kvalitetnom sustavnom rješavanju operacijskih zadataka. Uz **troškovni aspekt** operacijske strategije kojeg se navodi kao ključnog za uspješnost poduzeća, posebno jer se radi o projektnom tipu proizvodnje gdje se proces proizvodnje događa izvan lokacije poduzeća i u čiji proces implementacije je uključeno više strana. Ostala dva ključna elementa operacijske strategije poduzeća su kvaliteta ljudskih resursa i dizajn posla.

**Kvaliteta ljudskih resursa** se ogleda u sposobnosti svakog pojedinca unutar poduzeća da obavi svoj zadatak kvalitetno. Poduzeće konstantnim slanjem svojih zaposlenika na dodatna usavršavanja i edukacije omogućuje da kao rezultat toga u svoje poslovanje odnosno svoj dizajn posla implementira nove oblike rada i da se stručnost zaposlenika konstantno povećava. Na konkretnom primjeru to znači da su djelatnici u računovodstvu upoznati sa svim novim zakonima i da imaju pristup informacijama za specifične stvari, da inženjeri građevine su u koraku s vremenom i da putem dodatnih edukacija prate novine koje se dešavaju na njihovom području i ono što je posebno dobro kod ovog poduzeća je da on ih stimulira da te novime implementiraju i projektni tip proizvodnje odnosno na gradilišta. Ako govorimo o radnicima na najnižim organizacijskim razinama onda govorimo o upoznavanju i edukaciji radnika sa npr. radom sa najnovijom visokopločnom oplatom, novim programskim rješenjima za proizvodnju betona itd.

**Dizajn posla** (opis poslova; radnih mjesta), kao element operacijske strategije, isto je jako bitan i utječe ponajviše na učinkovitost poslovanja, i ono što je u građevinskom sektoru najbitnije na izvršenje posla u roku. Iz poduzeća navode da kao što je bitno voditi računa o troškovnom aspektu poslovanja ili o educiranosti zaposlenika na svim razina, da dizajn posla je aspekt koji je bitan u segmentu povezivanju troškovnog i ljudskog aspekta. Dizajn posla definira operacijsku učinkovitost svakog zaposlenog na dnevnoj bazi. Ukoliko dizajn posla nije točno definiran bez obzira na troškovnu kontrolu i kvalitetu zaposlenih, traženi posao ne bude na vrijeme izvršen ni uz očekivane novčane rezultate. Poduzeće Valdimir Gortan d.d. usklađenjem ova tri elementa postiže diferencijaciju dovoljnu za zauzeti jedno od vodećih mjesta na građevinskom tržištu .

Perspektiva operacijske strategije poduzeća Vladimir Gortan d.d. se sastoji od četiri perspektive: perspektiva od gore prema dole, odozdo prema gore, perspektive tržišnih zahtjeva i operacijskih resursa. **Perspektiva od gore prema dole** nam govori o tome što uprava poduzeća želi da operacijska strategija radi. Što uprava i vrhovni menadžeri definiraju za pojedini projekt, gradilište, kao npr. u kojem roku se mora završiti određeni projekt, uz koju stopu profitabilnosti ili koja stopa profitabilnosti je



minimalna na razini pojedine radne jedinice ili postavljanjem godišnjih normi prihoda pojedine radne jedinice uz konstatno stimuliranje smanjenja fiksnih troškova i poticanjem ulaganja u opremu. **Perspektiva od dole prema gore** nam govori koje su potrebe radnika na najnižim razinama na dnevnoj bazi. Povratna informacija sa terena, radnika ili voditelja gradilišta, pomaže upravi u poboljšanju dizajna i kontrole primjenjene operacijske strategije poduzeća. **Perspektiva tržišnih zahtjeva i perspektiva operacijskih resursa** je operacijski jako povezana jer nam govori o tome što operacijski resursi mogu učiniti, u odnosu na tržišne zahtjeve. Nastavno tome, od projektnog tipa proizvodnje, odnosno voditelja gradilišta kao jednog od operacijskog resursa, tržišni zahtjevi zahtjevaju fleksibilnost, odlučnost, stručnost i brzinu. Isto tako od poduzeća se kada dobije neki posao očekuje da ga i izvrši, a ukoliko za svaki segment nema vlastitu radnu snagu podrazumjeva se da bude fleksibilno i da za taj dio pronade podizvoditelje.

**Faze toka operacijske strategije** se sastoje od **formuliranja** operacijske strategije, **implementacije**, **monitoringa i kontrole**. Poduzeće Vladimir Gortan d.d. svoju **operacijsku strategiju** definira na razini uprave društva, **implementacija** se vrši preko tri ključna odjela; odjela pripreme, operative i računovodstva. Mora se napomenuti da se odjel operative djeli na dio koji djeluje unutar linijskog tipa proizvodnje i onog koji djeluje unutar projektnog tipa proizvodnje. **Monitoring** toka operacijske strategije na razini odjela računovodstva čini voditelj odjela, isto kao i u odjelu pripreme što vrši voditelj. Kod odjela operative, imamo dvije razine monitoringa, prva je na razini voditelja gradilišta (monitoring radne jedinice zidari i završni radovi i podizvoditelja) i voditelja radne jedinice Bravarije i Betonare, a druga razina je tehnički direktor; voditelj odjela operative. **Kontrola** se vrši na razini uprave i nadzornog odbora koji kontroliraju dobivene rezultate odjela i uspoređuju ih jedne s drugima. **Nedostatak** kod toka operacijske strategije u poduzeću Vladimir Gortan d.d. je nedostatak korištenja tehnologije u tom toku. Preciznije, programskog rješenja koji bi objedinio rad svih odjela i olakšao posao kontrole.

**Cilj operacijske strategije u poduzeću Vladimir Gortan d.d.** je stvaranje održive strategije koja će omogućiti nesmetano funkcioniranje projektnog i linijskog tipa proizvodnje uz što veću učinkovitost svakog proizvodnog radnika, uz što veću iskorištenost opreme i uz što manje troškove, a sve uz zadovoljenje kvalitete radove prema standardima građevinske struke i u za predviđenom roku.

## 5.5. Stvaranje konkurentske prednosti

Poduzeće svoju konkurentsku prednost ostvaruje kroz nekoliko elementa.

**Tablica 8 Konkurentske prednosti poduzeća Vladimir Gortan d.d.**

1. RADNA SNAGA	Na managerskim pozicijama visoko obučeni
	Na najnižim razinama radnici su specijalizirani
	Ispunjavanje zahtjeva i najzahtjevnijih projekata
	Fleksibilni u obavljanju različitih zadataka
	Timski rad
2.TEHNOLOGIJA	Tehnologija za praćenje učinkovitosti
	Korištenje informacijske tehnologije
	Tehnike kontrole kvalitete betona
3.RAZUMJEVANJE TRŽIŠTA	Uspješno zadovoljavaju sve zahtjeve investitora
4.FINANCIJSKI KNOW-HOW	Vješt u privlačenju i povećanje kapitala
5.OPREMA/POSTROJENJA	Fleksibilna u proizvodnji raznih proizvoda (beton, ivičnjak, AB prstenovi)
	Oprema je u skladu sa zahtjevima tržišta (oplata, skele...)
	Učinkovit sustav distribucije betona putem miksera

Izvor: Obrada autora

Nastavno na operacijsku strategiju poduzeća navodimo koji su **konkurentski prioriteti odnosno konkurentske prednosti poduzeća**. Teorijski konkurentski prioriteti poduzeća su cijena, vrijeme, kvaliteta, inovativnost, fleksibilnost i tehnologija. Konkurentski prioriteti odnosno **trenutne konkurentske prednosti poduzeća** prema ovoj podijeli su cijena, vrijeme, kvaliteta i fleksibilnost. **Cijena** kao konkurentska prednost, odnosno konkurentski prioritet poduzeća, se ogleda u postizanju najnižih cijena na tržištu. Poduzeće s obzirom na količinu radova koje na godišnjoj razini izvodi, na količinu materijala koje troši ili ugrađuje u objekte i s obzirom na razvijenu internu kontrolu troškova, može postići vrlo niske cijene na tržištu. Što je još bitnije i biti konkurentno, na obostran interes, poduzeća i poslovnih partnera, i na način da investitor bude zadovoljen. **Vrijeme**, kao konkurentska prednost poduzeća, se ogleda u tome da poduzeće uspijeva sva svoja gradilišta završavati u zato predviđenom roku. **Kvaliteta**, kao konkurentska prednost poduzeća, se ogleda u tome da poduzeće Vladimir Gortan d.d., ili njegovi podizvođači, proizvedu proizvod jednako kvalitetniji ili veće kvalitete od konkurencije. Poduzeće to uspijeva konstantnim ulaganjem u vještine svojih zaposlenih te u opremu s kojom ti zaposlenici rade. **Fleksibilnost**, kao konkurentska prednost poduzeća, se ogleda u sposobnosti voditelja gradilišta da se

prilagodi svim zahtjevima, redovnim/planiranim i izvanrednim/neplaniranim, koji se pojave prilikom izgradnje/ rekonstrukcije stambenih ili nestambenih građevina. Konkurentska prednost kao što je **inovativnost ili tehnologija**, nažalost nisu konkurentske prednosti poduzeća Vladimir Gortan d.d.. Poduzeće ne ulaže u inovativnost poslovanja, jer kako navode iz poduzeća to nije ni od presudne važnosti za njihovu uspješnost. Tehnologija, kao konkurentska prednost, je nažalost malo zapostavljena u poduzeću jer se nedovoljno ulaže u tehnologiju npr. linijskog tipa proizvodnje, pogotovo u betonaru. Dok tehnologija, u ostalim dijelovima poduzeća, nije ispod prosječne u usporedbi s tržištem, ali još uvijek je ispod željene razine i razine da se smatra konkurentkom prednošću.

Konkurentska prednost je ono čemu svako poduzeće mora težiti, a u praksi imamo dvije, **privremenu i održivu konkurentsku prednost**.

**Privremena** prednost je ostvarena prednost poduzeća naspram drugih organizacija. Ona najčešće traje kroz određeno razdoblje poslovanja i protekom tog razdoblja ono je gubi, sve dok konkurenti ne preuzmu ideju ciljnog poduzeća ili sami svojim strategijama učvrste svoju poziciju. Do privremene konkurentske prednosti Vladimir Gortan d.d. dovode različiti uzroci poput tehnoloških promjena (nova elektronička javna nabava kojoj se mala poduzeća teško prilagođavaju), zahtjevi kupaca za ugradnjom u objekat novih materijala, novi načini građenja i sve to možemo zahvaliti upravo stalnim promjenama trendova na tržištu, lošeg poslovanja industrije (ekonomska kriza koja je dovela do smanjenja konkurencije ali i do veće nezaposlenosti), itd.

**Održiva** konkurentska prednost poduzeća pretpostavlja dugoročno poslovanje koje se osigurava upravljanjem troškovima i kvalitetom. Poduzeće uz strategiju upravljanja troškovima koja se pokazala kao najznačajnija konkurentska prednost može se pohvaliti da je u većem ili manjem obujmu provodila i ulaganja u kvalitetu. Kvalitetu koja se ogledala u stručnosti i entuzijazmu zaposlenih, opremi za rad poduzeća i korištenju kvalitetnih resursa u proizvodnji outputa. Za održivu konkurentsku prednost svakako je zaslužno i kvalitetno upravljanje podizvođiteljima (outsourcinga). Upravljanje radom, kvalitetom izvedbe i njihovim troškovima zahtjeva stručnost, odlučnost i poznavanje materije svakog voditelja gradilišta. Shodno tome

outsourcing ima značajnu ulogu kako u građevinskom sektoru tako i na primjeru poduzeća Vladimir Gortan d.d. , iz razloga što je poslovanje poduzeća neodrživo zbog promijenjivosti obujma posla na tržištu sve poslove odrađivati sa vlastitom radnom snagom. Kada nije moguće sve odrađivati vlastitom radnom snagom angažiraju se podizvoditelji koji nemaju samo bitnu ulogu u troškovima već i u samoj kvaliteti izvedbe.

## **5.6. Istraživanje operacijske strategije i konkurentnosti poduzeća Vladimir Gortan d.d.**

Istraživanjem se htjelo doći do saznanja koje mišljenje imaju manageri o konkurentskoj prednosti poduzeća u odnosu na zaposlenike. Istraživanje je provedeno na način da su se nasumično izabrala dva managera i dva radnika na najnižoj hijerarhijskoj razini i postavilo im se jednostavno pitanje:

*„Po Vašem mišljenju po čemu je Vladimir Gortan d.d. bolji od konkurencije?“.*

Istraživanjem dolazimo do zanimljivih podataka:

**MENADŽERI:** smatraju brend, dugoročnu prisutnost na tržištu, sigurnost kvalitetne izvedbe te stručni i iskusni ljudski potencijal unutar poduzeća kao najveće komparativne prednosti poduzeća.

**ZAPOSLENICI:** kao konkurentsku prednost poduzeća navode heterogenost poduzeća, odnosno da poduzeće ima sve grane građevine unutar svoje organizacijske strukture (od električara, vodosinstalatera preko bravara do zidara i tesara), što oni navode je prednost jer olakšava i ubrzava rješavanje zadataka ali i izvanrednih problema. Drugu konkurentsku prednost navode opremu za rad koju poduzeće ima.

**Analiza konkurentosti** poduzeća Vladimir Gortan d.d. izvršena je kroz SWOT analizu, s time da **je stavljen naglasak na slabosti i snage** jer su to odrednice za stvaranje konkurentске prednosti. **Snage** poduzeća su njegov brend, pozitivan imidž, dugotrajnost na tržištu, ljudski potencijal, nekretnine, reference i sigurnost kvalitetne izvedbe. **Slabosti** poduzeća su prosječna starost zaposlenika, dotjeralost dijela opreme te nema radne snage u zanimanjima zidar i tesar.

### **5.6.1. Istraživanje operacijskih funkcija poduzeća- aspekt operacijske izvrsnosti**

Istraživanje se provelo kako bi se uvidjelo kako zaposlenici, u upravi poduzeća Vladimir Gortan d.d. ocjenjuju operacijske funkcije u organizaciji poduzeća.<sup>69</sup> Radi se četverostupanjski model koji se može koristiti za procjenu uloge i doprinosa operacijskih funkcija. Model prati napredovanje operacijske funkcije, od prve faze koja u velikoj mjeri predstavlja negativne uloge operacija, pa kroz ostale faze kako bi operacija postala središnji element konkurentne strategije u izvrsnim operacijama u četvrtoj fazi.

Istraživanje se provelo putem zatvorenog upitnika kojega su definirali autori Hayes i Wheelwright<sup>70</sup> kroz deset cjelina:

1. Kapacitet,
2. Odluke o tvornici,
3. Procesna tehnologija,
4. Vertikalna integracija i odnos s dobavljačima,
5. Radna snaga i dizajn posla,
6. Kvaliteta,
7. Planiranje proizvodnje i kontrole materijala,
8. Razvoj novog proizvoda,
9. Mjerenje uspješnosti i sustav nagrađivanja,
10. Organizacija.

Navodimo prosječne ocijene po cjelinama i podcjelinama:

---

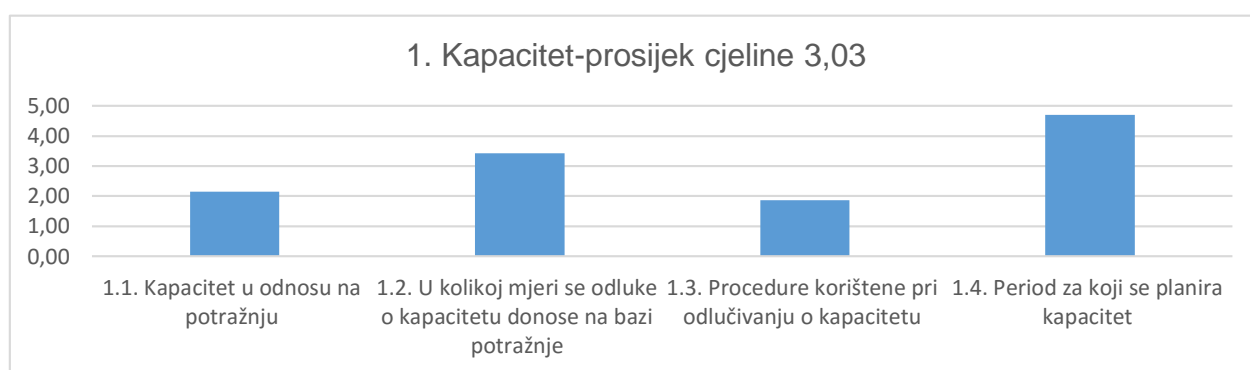
<sup>69</sup> Istraživanje se provelo u dogovoru sa predsjednikom uprave gospodinom Damijanićem na uzorku od 10 zaposlenih, zaposlenih u upravi poduzeća, od ukupno 55 zaposlenih. Odnosno na 18,20% zaposlenih od ukupnog broja. Po metodologiji Hayes i Wheelwright, dana 15.02.2017.,

<sup>70</sup> Hum, S. i Leow, L. (1996), Strategic manufacturing effectiveness. *International Journal of Operations and Production management*. 16(4), 4-18.

**Tablica 9 Kapacitet Vladimir Gortana d.d.**

NAZIV CJELINE	PROSJEČNA OCJENA
<b>1.Kapacitet</b>	<b>3,03</b>
<i>Kapacitet u odnosu na potražnju</i>	2,14
<i>U kolikoj mjeri se odluke o kapacitetu donose na bazi potražnje</i>	3,42
<i>Procedure korištene pri odlučivanju o kapacitetu</i>	1,86
<i>Period za koji se planira kapacitet</i>	4,71

Izvor: Obrada autora

**Grafikon 1 Kapacitet Vladimir Gortana d.d.**

Izvor: Obrada autora

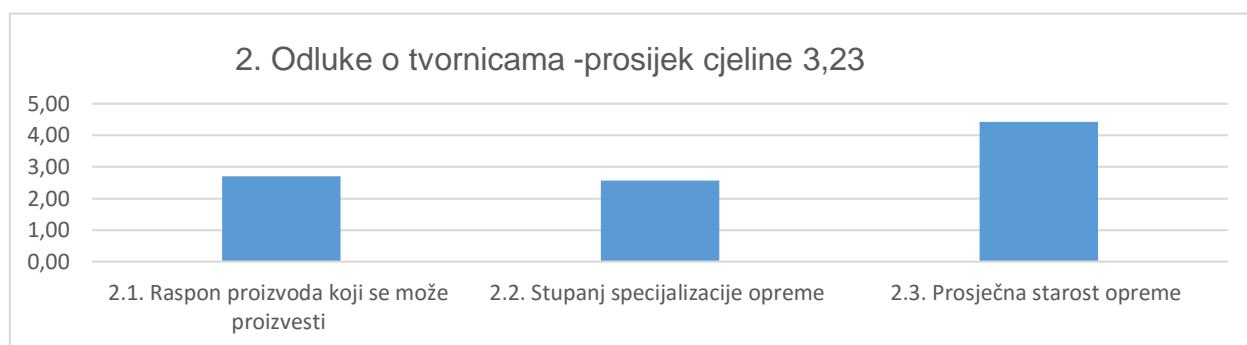
U prvoj cjelini „kapaciteta“ vidljivo je da kapacitet u odnosu na potražnju zaostaje, da se odluke o kapacitetu umjereno donose na bazi potražnje. Doznajemo da se pri odlučivanju o kapacitetu proizvodnje uzimaju u obzir samo alati za kapitalne investicije i da se sam kapacitet proizvodnje planira za period manji od godine dana.

**Tablica 10 Odluke o tvornici Vladimir Gortana d.d.**

NAZIV CJELINE	PROSJEČNA OCJENA
<b>2. Odluke o tvornici</b>	<b>3,23</b>
<i>Raspon proizvoda koji se može proizvesti</i>	2,71
<i>Stupanj specijalizacije opreme</i>	2,57
<i>Prosječna starost opreme</i>	4,43

Izvor: Obrada autora

## Grafikon 2 Odluke o tvornicama Vladimir Gortana d.d.



Izvor: Obrada autora

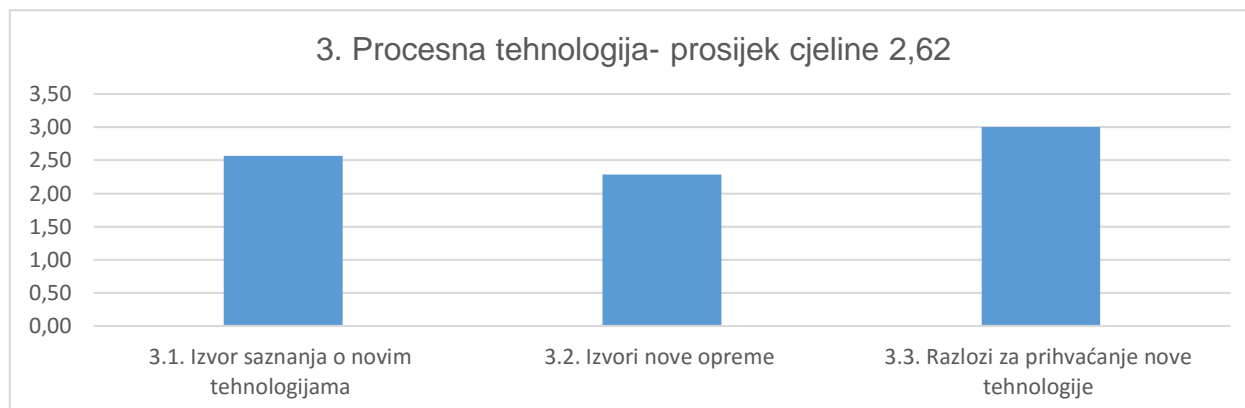
U drugoj cjelini „odluke o tvornicama“ doznajemo da raspon proizvoda koji se može proizvesti, odnosno koji se proizvode nije ni uzak ni širok nego srednji. Zaposlenici smatraju da je oprema poduzeća usko specijalizirana za proizvodnju proizvoda i da nije opće namjene. Jedini problem koji se navodi je da je ta oprema starija od 10 godina. Premda ukoliko se zna da se pod opremom ne podrazumjeva tehnološka oprema, autor smatra da to ne predstavlja, s obzirom na djelatnost kojom se poduzeće bavi, veliki problem za neometano poslovanje samog poduzeća.

## Tablica 11 Procesna tehnologija Vladimir Gortana d.d.

NAZIV CJELINE	PROSJEČNA OCJENA
<b>3. Procesna tehnologija</b>	<b>2,62</b>
<i>Izvor saznanja o novim tehnologijama</i>	2,57
<i>Izvori nove opreme</i>	2,29
<i>Razlozi za prihvaćanje nove tehnologije</i>	3

Izvor: Obrada autora

**Grafikon 3 Procesna tehnologija Vladimir Gortana d.d.**



Izvor: Obrada autora

U trećoj cjelini „procesna tehnologija“ navodi se kako zaposlenici dobivaju informacije o novim tehnologijama iz unutranjih i vanjskih izvora, dok istu ne razvijaju unutar kuće nego je kupuju od vanjskih dobavljača. Zaposlenici navode kako razlozi za prihvaćanje nove tehnologije su smanjenje troškova i povećanje kompetitivnih prednosti.

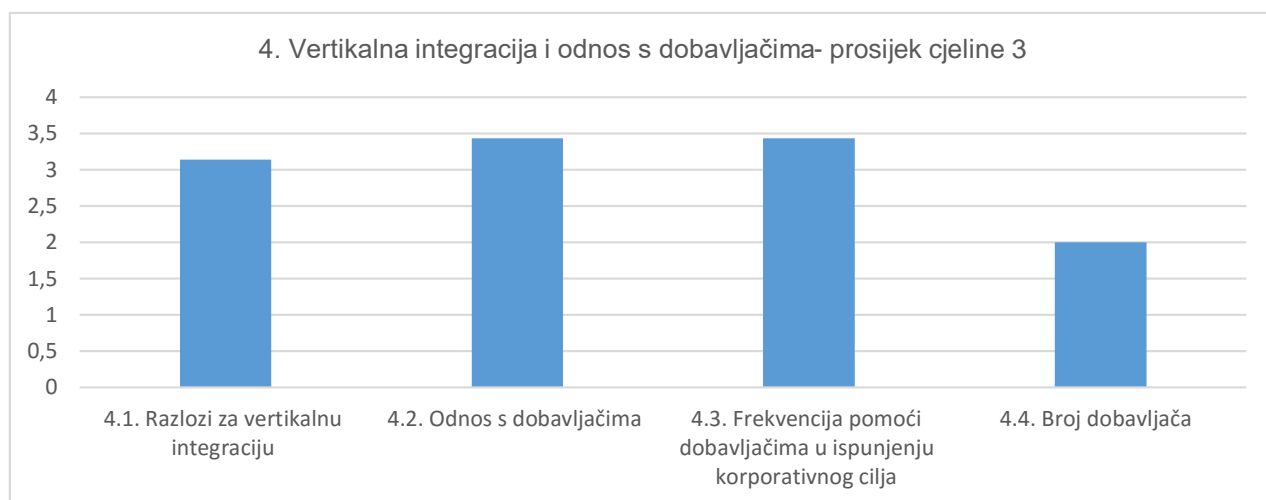
**Tablica 12 Vertikalna integracija i odnos s dobavljačima Vladimir Gortana d.d.**

NAZIV CJELINE	PROSJEČNA OCJENA
<b>4. Vertikalna integracija i odnos s dobavljačima</b>	<b>3</b>
<i>Razlozi za vertikalnu integraciju</i>	3,14
<i>Odnos s dobavljačima</i>	3,43
<i>Frekvencija pomoći dobavljačima u ispunjenju korporativnog cilja</i>	3,43
<i>Broj dobavljača</i>	2

Izvor: Obrada autora



#### Grafikon 4 Vertikalna integracija i odnos s dobavljačima Vladimir Gortana d.d.



Izvor: Obrada autora

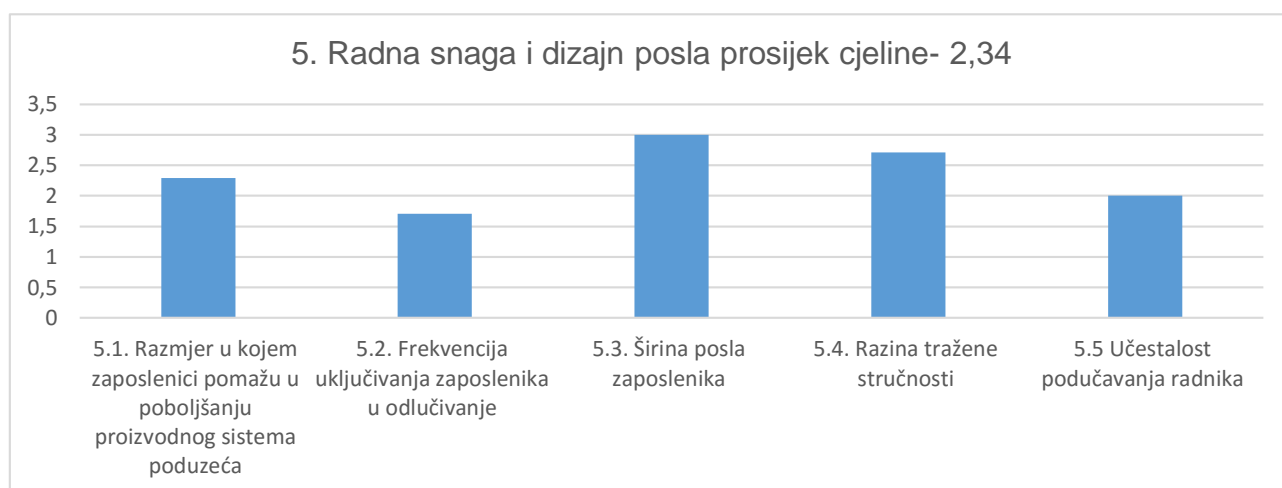
U četvrtoj cjelini „vertikalna integracija i odnos s dobavljačima“ navodi se kako razlozi za vertikalnu integraciju su smanjenje troškova i povećanje kompetitivnih prednosti. Navodi se kako je odnos s dobavljačima, partnerski odnos. Navodi se kako poduzeće ima više od 20 dobavljača.

Tablica 13 Radna snaga i dizajn posla Vladimir Gortana d.d.

NAZIV CJELINE	PROSJEČNA OCJENA
<b>5. Radna snaga i dizajn posla</b>	<b>2,34</b>
<i>Razmjer u kojem zaposlenici pomažu u poboljšanju proizvodnog sistema poduzeća</i>	2,29
<i>Frekvencija uključivanja zaposlenika u odlučivanje</i>	1,71
<i>Širina posla zaposlenika</i>	3
<i>Razina tražene stručnosti</i>	2,71
<i>Učestalost podučavanja radnika</i>	2

Izvor: Obrada autora

## Grafikon 5 Radna snaga i dizajn posla Vladimir Gortana d.d.



Izvor: Obrada autora

Peta cjelina „radna snaga i dizajn posla“ govori nam o odnosu poduzeća i zaposlenika. Doznajemo kako zaposlenici ne sudjeluju u poboljšanju proizvodnog sistema poduzeća jer kako doznajemo iz internih izvora taj utjecaj imaju samo tri managera, a njima je zadatak pratiti i evidentirati probleme i prijedloge zaposlenika. Nadalje širina posla zaposlenika je vrlo uska i specijalizirana, dok razina stručnosti na razini poduzeća je niska što ni ne čudi s obzirom na djelatnost poduzeća.

Tablica 14 Kvaliteta Vladimir Gortana d.d.

NAZIV CJELINE	PROSJEČNA OCJENA
<b>6. Kvaliteta</b>	<b>3</b>
<i>Razlozi za uvođenje kontrole kvalitete</i>	3
<i>Funkcija mjerenja kvalitete</i>	3

Izvor: Obrada autora

## Grafikon 6 Kvaliteta Vladimir Gortana d.d.



Izvor: Obrada autora

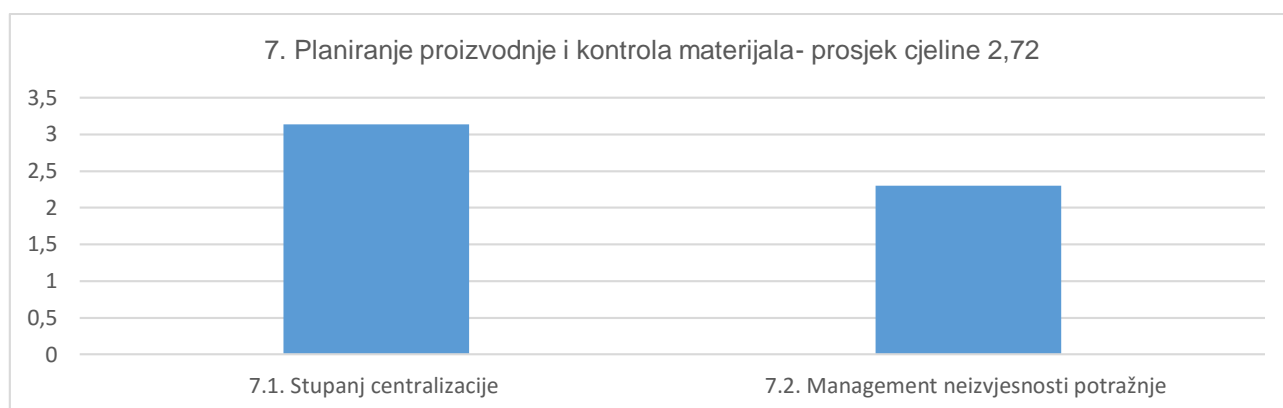
Šesta cjelina „kvalitete“ nam govori kako razlozi za uvođenje kontrole kvalitete su u jednu ruku da bi se zadovoljile specifikacije proizvoda, a u drugu da bi se poboljšala svojstva proizvoda. Nadalje funkcija mjerenja kvalitete se primjenjuje kako bi se nadgledala kvaliteta i da bi se otklonile moguće greške.

**Tablica 15 Planiranje proizvodnje i kontrola materijala Vladimir Gortana d.d.**

NAZIV CJELINE	PROSJEČNA OCJENA
<b>7. Planiranje proizvodnje i kontrola materijala</b>	<b>2,72</b>
<i>Stupanj centralizacije</i>	3,14
<i>Management neizvjesnosti potražnje</i>	2,3

Izvor: Obrada autora

### Grafikon 7 Planiranje proizvodnje i kontrola materijala Vladimir Gortana d.d.



Izvor: Obrada autora

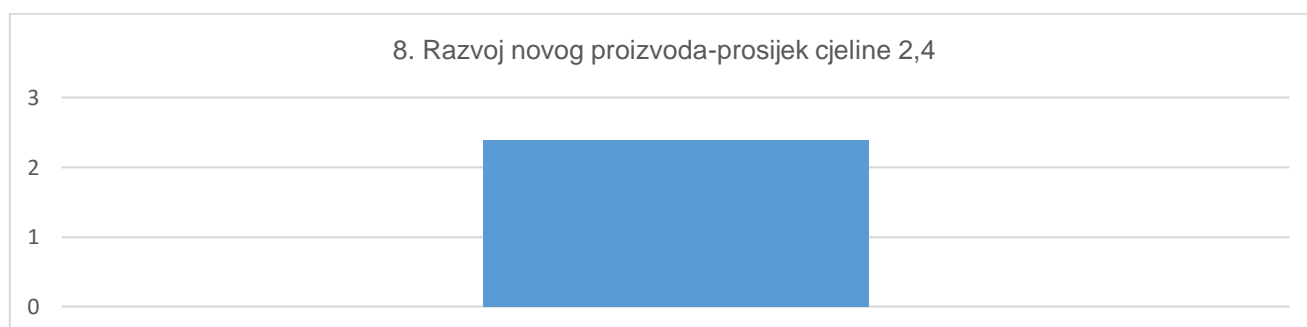
Sedma cjelina „planiranje proizvodnje i kontrola materijala“ govori nam, nakon istraživanja, kako stupanj centralizacije nije ni visoko centraliziran ni decentraliziran. Kod problema managementa neizvjesnosti potražnje, poduzeće se bori da svoju proizvodnju prilagodi potražnji koja je često neizvjesna i to rade putem outsourcinga.

### Tablica 16 Razvoj novog proizvoda Vladimir Gortana d.d.

NAZIV CJELINE	PROSJEČNA OCJENA
8. Razvoj novog proizvoda	2,4
Stupanj interakcije između različitih sektora	2,4

Izvor: Obrada autora

### Grafikon 8 Razvoj novog proizvoda Vladimir Gortana d.d.



Izvor: Obrada autora

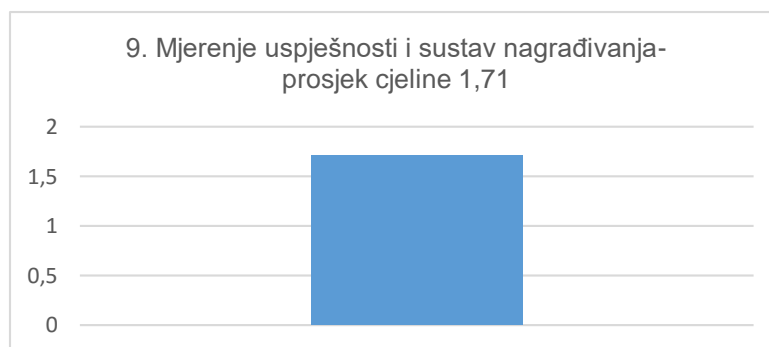
U osmoj cjelini naziva „razvoj novog proizvoda“ saznajemo mišljenje zaposlenika o tome da je stupanj interakcije između različitih sektora nizak, što ni ne čudi s obzirom da različiti sektori se bave različitim djelatnostima. Primjera radi sektor bravarije je različit od sektora struje i između njih je normalno da je nizak stupanj interakcije.

**Tablica 17 Istraživanje vezano uz mjerenje uspješnosti i sustav nagrađivanja**

NAZIV CJELINE	PROSJEČNA OCJENA
<b>9. Mjerenje uspješnosti i sustav nagrađivanja</b>	<b>1,71</b>
<i>Praćenje uspješnosti i nagrađivanje</i>	1,71

Izvor: Obrada autora

**Grafikon 9 Mjerenje uspješnosti i sustava nagrađivanja Vladimir Gortana d.d.**



Izvor: Obrada autora

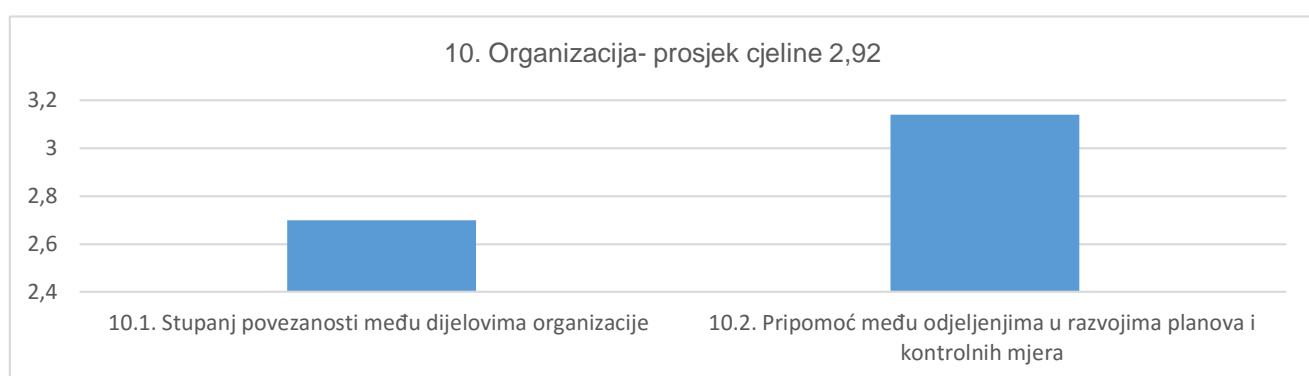
U devetoj cjelini dolazimo do „mjerenja uspješnosti i sustava nagrađivanja“ koje prema istraživanju nam govori da se praćenje uspješnosti i nagrađivanje odrađuje na individualnoj razini. Odnosno da se svaki zaposlenik nagrađuje ovisno o svojim zalaganjima.

**Tablica 18 Organizacija Vladimir Gortana d.d.**

NAZIV CJELINE	PROSJEČNA OCJENA
<b>10. Organizacija</b>	<b>2,92</b>
<i>Stupanj povezanosti među dijelovima organizacije</i>	2,7
<i>Pripomoć među odjeljenjima u razvoju planova i kontrolnih mjera</i>	3,14

Izvor: Obrada autora

**Grafikon 10 Organizacija Vladimir Gortana d.d.**



Izvor: Obrada autora

U desetoj cjelini upitnik je vezan za „organizaciju“. Istraživanjem dolazimo do saznanja da zaposlenici smatraju kako stupanj povezanosti među dijelovima organizacije je osrednji, dok je njihova pripomoć, među odjeljenjima, u razvoju planova i kontrolnih mjera povremena.

**Tablica 19 Skupna tablica s indikatorima i njihovim ocjenama**

	1NAZIV CJELINE	PROSJEČNA OCJENA CJELINE
1	KAPACITET	3,03
2	ODLUKE O TVORNICI	3,23
3	PROCESNA TEHNOLOGIJA	2,62
4	VERTIKALNA INTEGRACIJA I ODNOS S DOBAVLJAČIMA	3
5	RADNA SNAGA I DIZAJN POSLA	2,34
6	KVALITETA	3
7	PLANIRANJE PROIZVODNJE I KONTROLA MATERIJALA	2,72
8	RAZVOJ NOVOG PROIZVODA	2,4
9	MJERENJE USPJEŠNOSTI I SUSTAV NAGRAĐIVANJA	1,71
10	ORGANIZACIJA	2,92

Izvor: Obrada autora

Po završetku istraživanja i analizom dobivenih podataka se poduzeće može rangirati u jedno **od 4 ranga; unutarnja neutralnost, vanjska neutralnost, interno podržavanje i vanjsko podržavanje.**

Dobiveni rezultati nam govore kako je poduzeće trenutno u fazi između drugog i trećeg ranga, odnosno između vanjske neutralnosti i internog podržavanja. **Drugi rang vanjske neutralnosti** nam govori o tome kako se poduzeće po pitanju operacijskih funkcija počelo uspoređivati sa konkurentima i kako su u fazi vrednovanja operacijskih funkcija, ali još uvijek se ne mogu mjeriti sa poduzećima koji vrednuju i prate svoje operacijske funkcije. **Treći rang internog podržavanja** govori o tome da su operacije poduzeća među najboljima na njihovom tržištu. Ipak, operacije treće faze žele biti jasne i nedvosmisleno najbolje na tržištu. Oni to ostvaruju jasnim pogledom na strateške ciljeve tvrtke i podupiru strategiju razvojem odgovarajućih operacija koje im donose konkurentsku prednost.

**Slika 14 Hayes i Wheelwrights matrica procesa proizvoda s mogućim međusobnim odnosima**

Struktura proizvoda Faze životnog ciklusa proizvoda				
Struktura procesa Faza procesnog ciklusa	I Niska količina, niska standardizacija	II Više proizvoda, niski volumen	III Nekoliko glavnih proizvoda, veći volumen	IV Velika količina, visoka standardizacija , robni proizvodi
I Pomaknuti protok (poslovi trgovine)			X	
II Odvojena linija (serija)				
III Povezani tok linije (pokretna traka)				
IV kontinuirani protok				

Vladimir Gortan  
d.d.

Izvor: Obrada autora

Položaj poduzeća Vladimir Gortana d.d. na tablici, u području faze procesnog ciklusa je na drugoj i trećoj razini; faza odvojene linije koja predstavlja projektni tip proizvodnje odnosno gradilišta i povezani tok linije koji predstavlja linijsku proizvodnju betonskih proizvoda u betonari. Dok u strukturi procesa se poduzeće nalazi na trećoj razini koja predstavlja nekoliko glavnih proizvoda i veći volumen. Navedeno se manifestira kroz to da nekoliko većih gradilišta i betonski proizvodi su glavni proizvodi



poduzeća, a ostala manja gradilišta i ostali „manji“ proizvodi Betonare i radne jedinice Bravarije ulaze u velik volumen proizvedenih proizvoda poduzeća.

Ukoliko se osvrnemo na dobivene podatke dolazimo do zaključka da operacije daju veliku podršku internoj organizaciji i pridonose daljnoj podršci operacijskoj strategiji poduzeća, uz to poduzeće ima dvije vrste proizvodnje; odvojenu liniju i povezani tok, te ima nekoliko glavnih proizvoda i veći volumen proizvoda. Poduzeće Vladimir Gortan d.d. s obzirom na dobivene rezultate i kvalifikaciju rangova tek je u fazi vrednovanja svojih operacijskih funkcija i usporedbi istih sa konkurencijom. Međutim sadašnje operacije poduzeća, s obzirom na položaj poduzeća na tržištu, nam govori da su jedne od boljih na tržištu za ovaj segment poslovanja. Premda unutar poduzeća ne prate učinkovitost svake operacije unutar organizacije poslovanja.

#### **5.6.2. Budućnost poduzeća Vladimir Gortan d.d.**

Govoreći o budućnosti poduzeća Vladimir Gortan d.d. govorimo o ekspanziji. Preciznije govorimo o **proizvodnoj i tržišnoj ekspanziji**. Poduzeće svoju **proizvodnu ekspanziju** manifestira u novim betonskim proizvodnim linijama dok **tržišnu ekspanziju** manifestira otvaranjem novog odjela, odjela niskogradnje.

**Proizvodna ekspanzija** se ogleda putem proširenja i poboljšanja linijskog tipa proizvodnje. Znajući da poduzeće u svojem vlasništvu ima betonaru, svu potrebnu opremu za proizvodnju betonskih proizvoda i veliko neiskorišteno zemljište oko iste. Iz poduzeća smatraju kako nadogradnja i ulaganje u proširenje proizvodne linije, ali i povećanje kapaciteta proizvodnje će dovesti do proizvodnje atestiranih proizvoda u većoj količini i po jeftinijoj cijeni uz veću jediničnu maržu po jedinici proizvoda. Potražnja, u vidu upita za dodatnom i većom proizvodnjom, za tim proizvodima već postoji.

**Tržišna ekspanzija** bi se manifestirala ulaskom poduzeća na tržište niskogradnje. To tržište omogućilo bi poduzeću da upotpuni svoju ponudu na tržištu, da zaposli novi broj ljudi, nabavi nove strojeve neophodne za rad i ostvari rast u svakom pogledu.

**Operacijski postupci** za realizaciju tržišne ekspanzije su:

- pronaći voditelja ove radne jedinice; koji će morati ispunjavati zacrtane planove, kako financijske tako i građevinske,
- raspisati natječaj za zapošljavanje; odraditi razgovor sa svim zainteresiranim pojedincima za posao, strojara na stroju,
- nabaviti potrebnu opremu za rad,
- pronaći adekvatnu lokaciju za garažiranje navedenih strojeva.

Kada se radna jedinica oformi ljudskim kadrom i opremom, premda je u početku dovoljno od jednog do dva zaposlena, kreće se u traženje posla na tom tržištu. Traženje posla može biti interno i eksterno. Interno, obavljati manje ili veće poslove za postojeća gradilišta poduzeća. Eksterno, odrađivanje posla za treće osobe. Dobrim izvršenjem manjih poslova, u početku, dolazi se do dobrog glasa. Dobro odrađen prethodni posao ulazna karta je za nove poslove i nove partnere, a to omogućuje dobra operacijska strategija. Naravno uvijek treba operativno biti oprezan prilikom prihvata poslova. Treba obratiti pozornost na razne uvjete. Kako na financijske, u prvom redu na sigurnost plaćanja, tako i na jedinične cijene pojedinih stavki i gledati o kojem poslu se radi i na kakvom terenu se radi.

Takvo ekspanzivno opredjeljenje, uz dobro postavljenu operacijsku strategiju, može poduzeću pomoći da poveća svoj godišnji prihod, smanji troškove podugovaranja i poveća dobit.

## 6. Zaključak

Operacijske strategija značajno pridonosi imidžu i konkurentnoj prednosti poduzeća na tržištu. Ona nije bitna samo za interno funkcioniranje poduzeća već proizvodi učinke koji se u obliku goodwilla šire i prema vanjskom okruženju u kojem poduzeće djeluje. Operacijska strategija je ona koja osmišljava, implementira, provodi i kontrolira operacije unutar poslovanja poduzeća. Operacijska strategija je ona koja vrednovanjem i praćenjem operacija unutar funkcioniranja poduzeća je direktno odgovorna za smanjenje troškova poslovanja i povećanje učinkovitosti radne snage. Ona pronalazi načine kako je neki posao najlakše napraviti, u što kraćem roku i uz što niže troškove. Operacijskom strategijom dolazimo do podataka koliko je koja operacija unutar poslovanja poduzeća učinkovita. Ukoliko i je neka operacije neučinkovita, sama spoznaja da ta operacija nije učinkovita je dovoljna da operacijski manageri mogu reagirati i utjecati na tu operaciju da bude učinkovitija, a da ne postoji spoznaja ni objektivni podaci koje operacije su učinkovite koje nisu, stvarali bi se nepotrebni troškovi a manageri ne bi znali koji je uzrok tih troškova i ne mogli reagirati. U radu su navedene tri razine strategija; korporativna, poslovna i funkcijska, unutar poslovanja poduzeća, s naglaskom na funkcijsku s obzirom na temu rada. Upravljanje operacijama unutar poslovanja poduzeća nije nimalo lako ni jednostavno stoga se prema navednom u radu koriste mnogi alati ili metode.

Navedeni alati poput TQM, BPR, ERP i lean menadžmenta značajno doprinose usmjeravanju organizacije u praćenju operacija koje su bitne za poslovanje. Praćenje konkurentnosti poduzeća u odnosu na ostale subjekte koji djeluju u tom tržišnom segmentu vrlo je bitno.

Autor je naveo nekoliko definicija konkurentnosti te naglasio važnost konkurentnosti poduzeća na tržištu. Praćenje konkurentnosti poduzeća putem izvora konkurentske prednosti, vrši se putem cijene, vremena, kvalitete, fleksibilnosti, inovativnosti i tehnologije. Praćenje konkurentnosti bitno je za poduzeće iz razloga što je dobro da u najmanju ruku poduzeće nudi iste proizvode, za istu cijenu i sa jednakom kvalitetom kao što to radi i konkurencija, a poželjno bi bilo da sa nekoliko karakteristika i usluga odskoče od standardne ponude ostalih poduzeća na tržištu.

Primjerom na poduzeću Vladimir Gortan d.d. prikazalo se da ukoliko poduzeće želi dugoročno opstati na tržištu, biti profitabilno i uvelike smanjiti izdatke za nepotrebne troškove mora voditi brigu o svojoj operacijskoj strategiji i učincima iste. Ujedno mora se konstatno prilagođavati tržišnim uvjetima i ostalim subjektima na tržištu.

Postavljanjem prave operacijske strategije kod koje svaka operacija je učinkovita, kod koje nema praznog hoda, koja točno zna vrednovati svaku operaciju zasebno, a ujedno i vodi brigu da u svim elementima konkurentnosti ne zaostaje za konkurencijom, pokazatelj je koji ne garantira dugovječnost na tržištu, ne garantira uspjeh, ne garantira velike marže i dobit, ali svakako pomaže poduzeću u praćenju vlastite učinkovitosti operacija i svakako je dobar pokazatelj da li poduzeće ide u dobrom ili lošem smjeru. Premda u samom poslovanju poduzeća ima više faktora, od operacijske strategije i elemenata konkurentnosti, koji utječu na uspjeh poduzeća.

## Popis literature

### Knjige:

1. Slack, N., Brandon-Jones, A. i Johnston, R. (2013) Operations management. Seventh edition. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.,
2. Reid, R. i Sanders, N. (2013) Operations management- an integrated approach. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.,
3. Starr, M. (2007) Foundations of Production and Operations Management. First edition. Ohio:Atomic Dog Publishing.,
4. Samson, D. i Singh, P. (2008) Operation management - an integrated approach. Cambridge: Cambridge University Press.,
5. Tidd, J. i Bessant, J. (2009) Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Chichester: J. Wiley and Sons.,
6. Afuah, A. (2003) Innovation Management Strategies: Implementation and Profits. Second edition. New York: Oxford University Press.,
7. Bosilj Vukšić, V. i Kovačić, A. (2004) Upravljanje poslovnim procesima. Zagreb: Sinergija.,
8. Dujanić, M. (2010) Projektni menadžment. Rijeka:Tisak Futura.,
9. Kotler, P. (2001) Upravljanje marketingom. Zagreb:Mate.,
10. Burtonshaw-Gunn, S. i Salameh, M. (2010) Essential tools for operations management - tools, models and approaches for managers and consultants. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.,
11. Burian, M. i Cliffs, E. (2012) Operations Strategy: A Broader View Of Threading The Vision To The Customer. Colorado:Jones International University.,
12. Chase, Jacobs, Aquilano, (2006) Operations Management for Competitive Advantage. Eleven edition. Columbus:McGraw-Hill Education.,
13. Porter, M. (2008) Konkurentska prednost: Postizanje i održavanja vrhunskog poslovanja. Zagreb:Masmedia. str.
14. Tipurić, D. (1999) Konkurentska sposobnost poduzeća. Zagreb: Sinergija.

### Znanstveni članci:

1. Garcia, A. i Calantone, R. (2002) A Critical look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. *The Journal of Product Innovation Management*. 19(2), str. 13-61.,
2. Purnea, A. (2014) Competitive advantage in the enterprise performance. *Economic Science Series*. 23(1), str. 1-8.,
3. Mata, F., Fuerst, W. i Barney, Y. (1995) Information technology and sustained competitive advantage: A resource – based analysis. *MIS Quarterly*. 19(4), str. 275-295.,
4. Boer, H. i Willem, E. (2001) Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organisational innovation. *International Journal of Technology Management*. 22(1-3), str. 83-107.,
5. Škuflić, L., Kovačević, B. i Sentigar, K. (2011) Uloga fiskalne politike u jačanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva. *Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije*. (28), str. 1-17.,
6. Hum, S. i Leow, L. (1996), Strategic manufacturing effectiveness. *International Journal of Operations and Production management*. 16(4), 4-18.

### Internet izvori:

1. Blazquez Gonzalez, M., Alvarez Terry, A. i Del Viejo Nunez, F. (2014) Operations management I. UPO Business Degree, and Business and Law Double Degree. 1.D. *The historical evolution of OM* [Online]. Dostupno na: <https://omiupo1415.wordpress.com/2014/12/05/1-d-the-historical-evolution-of-operations-management/> [02. veljače 2017.],
2. Čičin-Šain, D. (2008) Predavanje iz Osnove menadžmenta. *Strateško planiranje* [Online]. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_08.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf) [28. prosinca 2016.],
3. Golob, B. (2009) Hrvatska udruga poslodavaca. *Upravljanje poslovanjem i vodstvo* [online]. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/dragon.hr/upravljanje-poslovanjem-i-vodstvo-predavanje-hup-2009> [02. travnja 2017.],

4. Ekonomski fakultet Osijek (2013) *Upravljanje operacijama poduzeća* [online]. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-operacijama-poduzeca/wp-content/uploads/sites/151/2013/11/2.-Operativna-strategija.pdf> [13.ožujka 2017.],
5. Buchanan, L. (2014) *Training the Best Damn Fry Cooks (and Future Leaders) in the U.S.* [online]. Dostupno na: <http://www.inc.com/audacious-companies/leigh-buchanan/pals-sudden-service.html> [13.siječnja 2017.],
6. Mudronja, V. (2012) *Kontrola kvalitete* [online]. Dostupno na: [https://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/01\\_01\\_2012\\_\\_9063\\_Kontrola\\_kvalitete.pdf](https://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/01_01_2012__9063_Kontrola_kvalitete.pdf) [28.prosinca 2016.],
7. Svijet kvalitete (2012) *Potpuno upravljanje kvalitetom* [online]. Dostupno na: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/368-potpuno-upravljanje-kvalitetom-tqm> [2.veljače 2017.],
8. Sharma, N. (2012) SlideShare. *Business process reengineering (BPR)* [online]. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/NeelkamalSharma/business-process-reengineering-15362180> [15. siječnja 2017.],
9. Rouse, M. (2014) TachTarget. *Business process reengineering (BPR)* [online]. Dostupno na: [http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid182\\_gci536451,00.html](http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid182_gci536451,00.html) [15.prosinca 2016.],
10. Infodom (2008) *ERP: Enterprise Resource Planning* [online]. Dostupno na: <http://www.infodom.hr/default.aspx?id=33>, [1. listopad 2016.],
11. Jozić, I. (2009) Profitiraj.hr. *Kvalitetnim ERP sustavom u borbu protiv recesije* [online]. Dostupno na: <http://profitiraj.hr/kvalitetnim-erp-sustavom-u-borbu-protiv-recesije/> [1.prosinca 2016.],
12. Docslide (2015) *Planiranje resursa poduzeća (ERP)* [online]. Dostupno na: <http://documents.tips/documents/planiranje-resursa-poduzeca-erp.html> [1.rujna 2016.],
13. Rakar, M. (2006) Mračni blog. *ERP, MIS i ostale nerazumljive kratice...* [online]. Dostupno na: <http://mrak.org/2006/03/25/erp-mis-i-ostale-kratice> [21. listopad 2016.],
14. Vladimir Gortan d.d. (2017) *Vladimir Gortan* [online]. Dostupno na: <http://www.vladimir-gortan.hr/O-nama.aspx> [03.veljača 2017.],

15. Poslovna hr. (2017) *Poslovna hr.* [online]. Dostupno na: <http://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=330520&tab=posl>, [19. travnja 2017.],
16. Đorđević, Z. (2012) Cotrugli poslovna škola. *Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća* [online]. Dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/192401](http://hrcak.srce.hr/file/192401) [25. siječnja 2017.],
17. Pfeifer, S. (2008) *Strateški management* [online]. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski\\_05.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski_05.pdf) [03. ožujka 2017.],
18. Razvojna agencija Zagreb (2013) Poduzetnički pojmovnik. *Konkurentnost* [online]. Dostupno na : <http://www.raza.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Konkurentnost>, [Pristupljeno: 11. svibnja 2017.],
19. Lu, D. (2011) Bookboon.com. *Fundamentals of supply chain management*. [online]. Dostupno na: <http://library.ku.ac.ke/wp-content/downloads/2011/08/Bookboon/Magement%20andOrganisation/fundamentals-of-supply-chain-management.pdf> [25. studeni 2016.], ispravi samo
20. James, T. (2011) Bookboon.com. *Operations Strategy* [online]. Dostupno na: <http://zums.ac.ir/files/research/site/ebooks/strategy/operations-strategy.pdf> [25. rujan 2016.],
21. Wallace, T. i Kremzar, M. (2001) *ERP: Make it hapen* [Online]. Dostupno na : <http://www.labee.ufsc.br/~luis/egcec/livros/ERP/ERP%20-%20Making%20It%20Happen.pdf> [ 14. listopada 2016.].



## Popis tablica

Tablica 1. Poslovni pritisaka koji utječe na strategiju .....	8
Tablica 2 Temeljne komparativne prednosti poduzeća .....	26
Tablica 3 Tablica konkurentnih prioriteta .....	27
Tablica 4 Primjeri transformacijskih procesa.....	31
Tablica 5 Čimbenici kvalitete za proizvodnju u odnosu na uslužne organizacije .....	40
Tablica 6 Troškovi kvalitete .....	43
Tablica 7 Primjeri transformacijskih procesa u poduzeću Vladimir Gortan d.d.	65
Tablica 8 Konkurentne prednosti poduzeća Vladimir Gortan d.d. ....	76
Tablica 9 Kapacitet Vladimir Gortana d.d. ....	80
Tablica 10 Odluke o tvornici Vladimir Gortana d.d. ....	80
Tablica 11 Procesna tehnologija Vladimir Gortana d.d. ....	81
Tablica 12 Vertikalna integracija i odnos s dobavljačima Vladimir Gortana d.d. ....	82
Tablica 13 Radna snaga i dizajn posla Vladimir Gortana d.d.....	83
Tablica 14 Kvaliteta Vladimir Gortana d.d. ....	84
Tablica 15 Planiranje proizvodnje i kontrola materijala Vladimir Gortana d.d..	85
Tablica 16 Razvoj novog proizvoda Vladimir Gortana d.d. ....	86
Tablica 17 Istraživanje vezano uz mjerenje uspješnosti i sustav nagrađivanja	87
Tablica 18 Organizacija Vladimir Gortana d.d. ....	88
Tablica 19 Skupna tablica s indikatorima i njihovim ocjenama .....	89

## **Popis slika**

<b>Slika 1 Pet era operacijskog menadžmenta kroz povijest .....</b>	<b>4</b>
<b>Slika 2 Krivulja životnog ciklusa proizvoda.....</b>	<b>10</b>
<b>Slika 3 Porterov model generičkih strategija .....</b>	<b>11</b>
<b>Slika 4 Perspektive operacijske strategije.....</b>	<b>17</b>
<b>Slika 5 Četiri faze toka operacijske strategije .....</b>	<b>18</b>
<b>Slika 6 Okvir operacijske strategije .....</b>	<b>21</b>
<b>Slika 7 Karakteristike kvalitete .....</b>	<b>32</b>
<b>Slika 8 TQM kao produžetak.....</b>	<b>45</b>
<b>Slika 9 Lanac opskrbe kod masovne proizvodnje .....</b>	<b>50</b>
<b>Slika 10 Struktura Lean lanca opskrbe .....</b>	<b>51</b>
<b>Slika 11 Mjerenje aktivnosti usluge .....</b>	<b>53</b>
<b>Slika 12 ERP unificirana baza podataka. ....</b>	<b>59</b>
<b>Slika 13 Organizacijska struktura poduzeća Vladimir Gortan d.d.. ....</b>	<b>69</b>
<b>Slika 14 Hayes i Wheelwrights matrica procesa proizvoda s mogućim međusobnim odnosima .....</b>	<b>90</b>

## **Popis grafova**

<b>Grafikon 1 Kapacitet Vladimir Gortana d.d.....</b>	<b>80</b>
<b>Grafikon 2 Odluke o tvornicama Vladimir Gortana d.d.....</b>	<b>81</b>
<b>Grafikon 3 Procesna tehnologija Vladimir Gortana d.d. ....</b>	<b>82</b>
<b>Grafikon 4 Vertikalna integracija i odnos s dobavljačima Vladimir Gortana d.d. .....</b>	<b>83</b>
<b>Grafikon 5 Radna snaga i dizajn posla Vladimir Gortana d.d. ....</b>	<b>84</b>
<b>Grafikon 6 Kvaliteta Vladimir Gortana d.d. ....</b>	<b>85</b>
<b>Grafikon 7 Planiranje proizvodnje i kontrola materijala Vladimir Gortana d.d..</b>	<b>86</b>
<b>Grafikon 8 Razvoj novog proizvoda Vladimir Gortana d.d. ....</b>	<b>86</b>
<b>Grafikon 9 Mjerenje uspješnosti i sustava nagrađivanja Vladimir Gortana d.d. .....</b>	<b>87</b>
<b>Grafikon 10 Organizacija Vladimir Gortana d.d.....</b>	<b>88</b>

## Sažetak

Operacijska strategija odgovorna je za poslovne procese koji upravljaju resursima koji su potrebni za proizvodnju dobara i usluga tvrtke. Ukratko proces je rad koji stvara vrijednost za kupce. Operacijska strategija dizajnira plan koji određuje način korištenja resursa poduzeća, a sve u svrhu ostvarivanja poslovne strategije. Princip stvaranja operacijske strategije je slijed aktivnosti kojim se namjerava stvoriti određeni rezultat. Procesima se stvaraju nove vrijednosti koje su usmjerene na proizvode ili usluge. Stoga operacijska strategija mora biti usklađena s poslovnom strategijom tvrtke i omogućiti tvrtki da postigne svoju dugoročnu misiju, viziju i cilj. Operacijska strategija u poduzeću se određuje nakon što se strateški i poslovno odrediti želi li poduzeće svoju konkurentsku prednost graditi na temelju cijene kao izvor konkurentske prednosti, brzine; dostava na vrijeme proizvoda i usluga, na temelju kvalitete, tehnologije, inovativnosti ili fleksibilnosti. Nakon određivanja strateškog smjera, poduzeće izabire između različitih alata za stvaranje konkurentske prednosti. Neki od alata su: totalno upravljanje kvalitetom (TQM- podizanje kvalitete i unapređenje procesa unutar organizacije), vitki menadžment (identificiranje i uklanjanje nepotrebnog troška i praznog hoda u procesima organizacije), poslovna rješenja (BPR-promatra aktivnosti i svaka aktivnost koja ne stvara dodatnu vrijednost zamjenjuje je drugom boljom, na razvoj ovog alata utjecao je razvoj tehnologije), planiranje resursa (ERP-softversko rješenje za upravljanje kvalitetom, procesima i velikom količinom podataka u organizaciji). Na temelju teorijskog djela proveli smo istraživanje na poduzeću Vladimir Gortan d.d. kako bi došli do podataka da li uspješnost i konkurentnost njihova poslovanja ovisi o njihovoj operacijskoj strategiji. Istraživanje je pokazalo da upravo operacijska strategija je ključ njihovog 70. godišnjeg opstanka na tržištu.

**Ključne riječi:** operacijska strategija, operacijski menadžment, principi stvaranja operacijske strategije, konkurentska prednost poduzeća, konkuriranje na osnovi troškova, cijena, vrijeme, kvaliteta, transformacijski proces, fleksibilnost, inovativnost, tehnologija, totalno upravljanje kvalitetom, vitki menadžment, poslovna rješenja, planiranje resursa

## Summary

The operational strategy is responsible for business processes that manage the resources needed to produce goods and services. The process is work that creates value for the buyers. The operational strategy designs a plan that determines the way in which enterprise resources are used, all for the purpose of achieving a business strategy. The principle of creating an operational strategy is a sequence of activities that intend to create a specific result. Processes are creating new values that are aimed at products or services. The operational strategy must be aligned with the company's business strategy and enable the company to achieve its long-term mission, vision and goal. The company's operational strategy is determined after is determined strategical and business strategy of the company. Companies build its competitive advantage on the basis of price, speed; timely delivery of products and services, based on quality, technology, innovativeness or flexibility. After determining the strategic direction, the company chooses between different tools to create competitive advantage. Some of the tools are: Total Quality Management (TQM- Quality improvement and process enhancement within the organization), Lean Management (identifying and removing unnecessary costs and idling in organizational processes), Business process reengineering (BPR- monitoring activities and any activity that does not generate additional value has been replaced by another, the technology development has been influenced by the development of this tool), enterprise resource planning (ERP- software monitoring of quality, processes, and a large amount of data in the organization). Based on the theoretical work, we did a research at Vladimir Gortan d.d. if is the key of their business success and competitiveness their operational strategy. Research has shown that just the operational strategy is the key to their 70th annual survival on the market.

**Keywords:** operational strategy, operational management, operational strategy creation principles, competitive advantage of enterprises, competitive cost, price, time, quality, transformation process, flexibility, innovation, technology, total quality management, lean management, business process reengineering, enterprise resource planning